

# Universidade Federal de Santa Catarina

## Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Jolson da Fonseca Gonzaga

### O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA DIANTE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2002

Jolson da Fonseca Gonzaga

O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO  
PORTE DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA DIANTE DO  
PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

Florianópolis  
2002

## Ficha Catalográfica

GONZAGA, Jolson da Fonseca.

*O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização.* Florianópolis, UFSC, Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

159 f.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade e Produtividade)

Orientador: Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

1. terceirização 2. setor de confecções 3. indústria goiana

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Jolson da Fonseca Gonzaga

O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DO  
SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA DIANTE DO PROCESSO DE  
TECEIRIZAÇÃO

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 02 de outubro de 2002

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. João Rogério Sanson, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

*Aos meus pais Amâncio Felipe Gonzaga e Antônia Fonseca Gonzaga (in memoriam)  
que jamais mediram esforços para que todos os seus filhos tivessem acesso ao  
caminho do conhecimento e da retidão.*

*À minha esposa Olga, aos meus filhos Guilherme e Gabriel, pelo carinho, atenção,  
paciência, por suportarem as minhas ausências durante os estudos e pesquisas e  
me confortarem nas horas mais difíceis.*

## **Agradecimentos**

*A Deus, por todas as graças que me foram concedidas.*

*Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.*

*Aos Professores membros da Banca Examinadora, pela atenta leitura da Dissertação e pelas valorosas observações que foram feitas.*

*Ao Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.*

*À Sociedade Goiana de Cultura e à Universidade Católica de Goiás, pelo apoio financeiro e administrativo.*

*A toda equipe de Professores do LED/UFSC pelos preciosos ensinamentos .*

*À equipe de Monitores do Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo apoio recebido.*

*Às todas as empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.*

*A todos os colegas da minha Turma UCGPE01, em especial, Geraldo Fernandes Monteiro, Maria Bernadete Serravelle Ruguê, Floriano de Menezes, Irineu Gomes, João Sobreira, Rocilde Sobreira, Paulo José Gonzaga Ribeiro, Manoel Gomes da Silva, pela amizade e desprendimento pessoal em partilhar seus conhecimentos e por estarem sempre disponíveis nas trocas de idéias que muito contribuíram para a realização deste trabalho.*

*Ao Paulo Germano Barbosa Santiago, José Benjamim de Souza, Nelson Aníbal Lesme Orué, Mauro César de Paula, Arédio Teixeira Duarte, Ricardo Machado, à Gisely Jorge Mesquita, e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.*

*Era ele que erguia casas  
Onde antes só havia chão.  
Como um pássaro sem asas  
Ele subia com as casas  
Que lhe brotavam da mão.  
Mas tudo desconhecia  
De sua grande missão.*

*E assim o operário ia  
Com suor e com cimento  
Erguendo uma casa aqui  
Adiante um apartamento  
Além uma igreja, à frente  
Um quartel e uma prisão:  
Prisão de que sofreria  
Não fosse, eventualmente  
Um operário em construção.*

*Mas ele desconhecia  
Este fato extraordinário:  
Que o operário faz a coisa  
E a coisa faz o operário.  
De forma que, certo dia  
À mesa, ao cortar o pão  
O operário foi tomado  
De uma súbita emoção  
Ao constatar assombrado  
Que tudo naquela mesa  
– Garrafa, prato, facão –  
Era ele quem os fazia  
Ele, um humilde operário,  
Um operário em construção.*

*(Vinícius de Moraes)*

## Sumário

|  |         |
|--|---------|
| Resumo .....   | p. xi   |
| Abstract .....   | p. xii  |
| Lista de figuras .....   | p. xiii |
| Lista de tabelas .....   | p. xiv  |
| <br>1. INTRODUÇÃO .....  | p. 15   |
| 1.1 O problema da pesquisa .....   | p. 15   |
| 1.2 Justificativa da pesquisa .....  | p. 21   |
| 1.3 Objetivos .....  | p. 22   |
| 1.3.1 Objetivos Gerais e Específicos.....  | p. 22   |
| 1.4 Metodologia .....  | p. 22   |
| 1.4.1 Método de análise .....  | p. 23   |
| 1.4.2 Unidade de análise e amostra populacional do estudo .....  | p. 23   |
| 1.4.3 Instrumento de coleta de dados .....   | p. 24   |
| 1.5 Estrutura da Dissertação .....   | p. 24   |
| <br>2. GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA .....   | p. 26   |
| 2.1 Globalização .....   | p. 26   |
| 2.2 As transformações econômico-produtivas no contexto da globalização .....   | p. 31   |
| 2.2.1 O <i>taylorismo/fordismo</i> e a produção em massa .....   | p. 32   |
| 2.2.2 A crise do <i>taylorismo/fordismo</i> .....  | p. 35   |
| 2.2.3 O sistema de produção enxuta – o modelo japonês .....  | p. 36   |
| 2.2.4 A empresa flexível .....   | p. 41   |
| <br>3. A CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO ANALÍTICO PARA<br>A DEFINIÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA<br>QUANTO A INTEGRAR OU TERCEIRIZAR ATIVIDADES ..... | p. 44   |
| 3.1 A cadeia de valores .....  | p. 44   |
| 3.2 Atividades primárias .....   | p. 46   |
| 3.3 Atividades de apoio .....  | p. 46   |
| 3.4 Elos dentro da cadeia de valores .....   | p. 47   |



|   |           |
|---|-----------|
| 3.5 Elos verticais .....  | p. 48     |
| 3.6 Escopo competitivo e a cadeia de valores .....                                | p. 50     |
| 3.7 Escopo de segmento .....  | p. 51     |
| 3.8 Escopo vertical .....   | p. 52     |
| 3.9 Escopo geográfico .....   | p. 53     |
| 3.10 Escopo da indústria .....  | p. 53     |
| 3.11 Coalizão de escopo .....   | p. 54     |
| <br>4. TERCEIRIZAR OU INTEGRAR ATIVIDADES: ALTERNATIVAS PARA<br>AS EMPRESAS ..... | <br>p. 55 |
| 4.1 Fatores propulsores da integração .....                                       | p. 56     |
| 4.1.1 Segurança quanto a suprimento e escoamento .....                            | p. 57     |
| 4.1.2 Redução de custos .....   | p. 58     |
| 4.1.3 Apropriação de lucro .....  | p. 59     |
| 4.1.4 Proximidade com o cliente .....   | p. 60     |
| 4.1.5 Aceleração de mudanças tecnológicas .....                                   | p. 61     |
| 4.1.6 Sinergia .....  | p. 61     |
| 4.1.7 Simplificação tecnológica .....   | p. 62     |
| 4.1.8 Laços técnicos e econômicos .....   | p. 62     |
| 4.1.9 Complementaridade .....   | p. 63     |
| 4.1.10 Falta de opção .....   | p. 63     |
| 4.1.11 Outros fatores propulsores da integração .....                             | p. 64     |
| 4.2 Fatores restritivos da integração .....                                       | p. 65     |
| 4.2.1 Perda de flexibilidade .....  | p. 65     |
| 4.2.2 Aumento de custos .....   | p. 65     |
| 4.2.3 Vinculação a um tipo de matéria-prima .....                                 | p. 66     |
| 4.2.4 Novo padrão competitivo .....   | p. 66     |
| 4.3 Terceirização .....   | p. 67     |
| 4.3.1 Em busca de uma conceituação .....  | p. 67     |
| 4.3.2 Fatores conjunturais alavancadores da terceirização .....                   | p. 70     |
| 4.3.3 Fatores estruturais alavancadores da terceirização .....                    | p. 71     |
| 4.3.4 Dificuldades da terceirização .....   | p. 74     |
| 4.4 Resultados de alguns estudos específicos sobre terceirização.....             | p. 80     |

|   |        |
|---|--------|
| 5. O SETOR DE CONFECÇÕES NA INDÚSTRIA NACIONAL .....  | p. 88  |
| 5.1 Breve panorama nacional do setor de confecções na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções .....  | p. 89  |
| 5.2 O Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções .....  | p. 91  |
| 5.3 Breve panorama do setor de confecções no Estado de Goiás e em Goiânia .....   | p. 96  |
| 6. O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA – GO, DIANTE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES ..... | p. 100 |
| 6.1 O comportamento das empresas de grande porte do setor de confecções de Goiânia - GO diante do processo de terceirização de atividades.....          | p.101  |
| 6.2 O comportamento das empresas de médio porte do setor de confecções de Goiânia – GO, diante do processo de terceirização de atividades.....          | p.109  |
| 7 CONCLUSÕES .....  | p.117  |
| Referências Bibliográficas .....  | p.120  |
| Apêndice “A” - Questionário .....   | p. 125 |
| Apêndice “B” – Tabulação dos dados referentes às empresas de grande porte.  | p.139  |
| Apêndice “C” – Tabulação dos dados referentes às empresas de médio porte...   | p.150  |

## Resumo

GONZAGA, Jolson da Fonseca. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização**. 2002. 159 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

Mediante esta pesquisa objetiva-se estudar o comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia quanto à terceirização de atividades. Para tratar do tema foram feitas, inicialmente, abordagens teóricas tais como: globalização econômica e reestruturação produtiva; a cadeia de valores como instrumento analítico para definição do comportamento estratégico da empresa quanto a integração ou terceirização de atividades; terceirizar ou integrar atividades – alternativas para as empresas; breve panorama do setor de confecções na indústria nacional, no Estado de Goiás e em Goiânia – GO. Após as abordagens teóricas, realizou-se uma pesquisa de campo junto às empresas de confecção de Goiânia – GO, seguida das análises dos dados que foram levantados. A pesquisa permitiu constatar que, em linhas gerais, o embasamento teórico visto sobre terceirização aplica-se na realidade em que foi estudada, e especialmente no que se refere à redução dos custos, aumento da produtividade e lucratividade, melhoria do aproveitamento dos recursos, enxugamento da estrutura organizacional, entre outras vantagens. A pesquisa permitiu também constatar que, apesar de as empresas pesquisadas enfrentarem alguns problemas no processo de terceirização, existem perspectivas de continuidade desta estratégia e até mesmo de sua expansão.

Palavras-chaves: terceirização; setor de confecções; indústria goiana.

## Abstract

GONZAGA, Jolson da Fonseca. **The behavior of big and median businesses within Goiania's clothing manufacturing industry, referring to the outsourcing of activities**. 2002. Dissertation (Master in Production Engineering – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Floiranolis).

Throughout this research, it was aimed to study the behavior of big and median businesses within Goiania's clothing manufacturing industry, referring to the outsourcing of activities. In order to explore the theme, it was analyzed, initially, the theoretical approaches economic globalization and productivity restructuralization; the value chain as an analytical instrument to the definition of a company strategic behavior in relation to the activities integration or outsourcing – alternatives to the companies; a brief view on the national, state and local clothing manufacturing industry. Then, a field research was conducted in some clothing manufacturing companies, followed by the analyses of the information that was collected. This research permitted to define the general lines, the theoretical basis under the outsourcing process which is applied the reality studied, specially in relation to the matter of cost reduction, productivity and profitability increase, improve of resources utilization and downsizing among other advantages. The work also permitted to find out that although the researched companies had faced some difficulties in their outsourcing process, there are perspectives to continue with this strategy and even expand it.

Key-words: Outsourcing, clothing manufacturing, goiana industry.

## Lista de Figuras

Figura 1: A Cadeia de Valores Genérica .....p. 45

Figura 2: Brasil - Balança comercial da cadeia produtiva da indústria têxtil e  
de confecções ..... p. 95

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Brasil: indicadores da cadeia produtiva da indústria têxtil e  
de confecções .....p. 94

Tabela 2: Brasil - Balança comercial da cadeia produtiva da indústria têxtil  
e de confecções ..... p. 95

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O Problema da Pesquisa

As duas últimas décadas do século XX são percebidas como uma era de aceleração sem precedentes na velocidade de evolução da economia. Essa aceleração foi produzida por um conjunto de eventos, dentre os quais, os mais importantes são a globalização, a desregulamentação dos mercados e a evolução tecnológica. Dessa forma, o ambiente empresarial torna-se mais dinâmico na medida em que as empresas passam a competir pela obtenção de vantagens cada vez mais temporárias. Nota-se que o aumento na velocidade de evolução da economia não ocorre uniformemente em todos os setores. Existem setores turbulentos nos quais as empresas estão se reestruturando rapidamente. Fusões, aquisições e alianças estratégicas, assim como a terceirização de áreas corporativas têm se multiplicado nesses setores. Nesse novo cenário a forte competição faz com que as empresas estejam constantemente em busca de inovações tecnológicas que possibilitem a obtenção de rápidas vantagens competitivas; assim as empresas organizam-se em busca da inovação tecnológica sob diversas formas, por intermédio de aquisições e alianças com outras empresas ou simplesmente confiando nas forças do mercado e comprando o necessário fora de suas fronteiras (DI SERGIO e YAZBEK JÚNIOR, 2001, p.1).

Conforme Casarotto Filho e Pires (1998, p.24-25), com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas. E em função disto os riscos aumentaram, podendo caracterizá-los para uma empresa, da seguinte forma: alguma empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato o mesmo produto e a outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados. Para os autores, como as mudanças são rápidas, é mais importante, hoje, ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada; a fabricação deve ser ágil para mudar conforme os negócios vão evoluindo. Em termos de concepção de um negócio de um empreendimento acabou a era do *Projeto de fábrica* (que envolvia apenas mercado, produção, localização,

administração, equacionamento econômico-financeiro) em favor da era do *Projeto de negócio* (envolvendo estratégia competitiva, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão, equacionamento econômico-financeiro).

Não há dúvida de que a crescente complexidade tecnológica dos produtos contemporâneos faz com que seja improvável que uma única empresa consiga realizar internamente todas as atividades necessárias para lançar um novo produto no mercado. Logo, em um certo momento do desenvolvimento de um produto haverá a necessidade de se tomar decisões relativas à escolha de quais atividades devem ser realizadas internamente e quais devem ser terceirizadas. Algumas empresas têm sucesso nessa estratégia ao passo que outras fracassam tentando fazer tudo dentro de casa ou então tornam-se dependentes de seus fornecedores (DI SERGIO e YAZBEK JÚNIOR, 2001, p.1).

Conforme Almeida e Silva (1999), as organizações produtivas têm procurado uma adequação às mudanças de mercado enxugando suas estruturas, de modo a tornarem-se mais eficazes e eficientes, e assim atingir seus objetivos. Isto tem levado à busca por maior qualidade e produtividade, promovendo um processo de escolha de profissionais mais preparados e adequados às exigências globais. Esta necessidade vem ao encontro das novas formas de gestão, dentre elas, a formação de redes organizacionais e de parcerias que permitem às empresas concentrarem-se em atividades-fim ou *core business*, deixando para outras a execução de atividades anteriormente exercidas por elas. Nesse contexto, conforme Oliveira e Santos (2000, p.1), as empresas têm recorrido à terceirização com o intuito de aumentar a produtividade e a competitividade no mercado. A terceirização é vista como uma estratégia empresarial para que se possam concentrar esforços e inteligência nas atividades-fim, deixando as atividades-meio a cargo de parceiros especializados que melhor exerçam suas funções e traduzam melhores resultados com ganhos efetivos para as duas partes.

Conforme Leite (1994, p.13-14), ao terceirizar, a empresa transfere para terceiros uma parte de suas atividades; ela pode eliminar custos fixos, transformando em gastos variáveis diversos de seus dispêndios que anteriormente eram imutáveis a



curto prazo. Ao terceirizar, a empresa fica mais administrável, seus gastos fixos diminuem e torna-se mais rápida sua adaptação às inevitáveis flutuações de demanda; não só se elimina uma parcela dos custos tão logo caíam as vendas, mas também consegue-se rapidamente o necessário reforço quando aumentam as encomendas.

Para Leite (1994), a terceirização chegou ao Brasil no final dos anos 80 do século XX, e mesmo parecendo tratar-se de novidade, já era uma idéia antiga que se consolidou durante a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias de armamentos passaram a buscar parceiros externos como forma de aumentar a capacidade de produzir maior quantidade de material bélico. O objetivo era aumentar a capacidade produtiva contratando de terceiros os insumos básicos, como: componentes, embalagens, ferramentas, tintas e vernizes, deixando de atuar em toda a cadeia produtiva. E acordo com Oliveira (1996, citado por BERNSTORFF e CUNHA, 1999), no final da década de 1980 inúmeras empresas brasileiras já haviam passado a contratar terceiros para realizar serviços de alimentação, contabilidade, digitação, limpeza, manutenção, vigilância etc., para serviços gerais.

Para que se possa compreender o cenário brasileiro nos anos 80 e 90 do século XX, torna-se conveniente destacar algumas diferenças marcantes entre as duas décadas na economia. No dizer de Giambiagi; Moreira e Pinheiro (2001, p.7):

Apesar do desempenho semelhante em termos de crescimento do PIB, há pelo menos três diferenças importantes entre os anos 80 (conhecidos como a “década perdida”) e 90. Em primeiro lugar, a década de 80 foi um período de inflação crescente e políticas macroeconômicas caóticas, ao passo que a de 90 foi marcada pelo bem-sucedido programa de estabilização, que reduziu a inflação anual a cifras de apenas um dígito. Em segundo lugar, os anos 80 foram caracterizados por grande, quando não crescente, interferência do Estado, enquanto os anos 90 podem ser descritos como a “década de reformas orientadas para o mercado”. Em terceiro lugar, sobretudo em consequência dos dois fatores acima mencionados, os anos 80 terminaram em tom de desesperança, sem um diagnóstico claro ou consensual sobre a razão da crise e com o país rondando a hiperinflação: no final dos anos 90, no entanto, havia sinais de uma retomada da

trajetória de crescimento sustentável, dessa vez no contexto da estabilidade de preços.

Já para Averborg (1999, p.45), na década de 1990 houve significativas mudanças na política de comércio exterior brasileira, atingindo as empresas, uma vez que o período caracterizou-se por um processo de abertura comercial abrangente, que se iniciou no governo Fernando Collor de Mello e se estendeu-se até o governo Fernando Henrique Cardoso. Casarotto Filho e Pires (1998) evidenciam que desde 1994 passou-se a trabalhar, no Brasil, num ambiente de economia estabilizada, com diminuição do grau de liberdade dos ganhos financeiros, além de restrição à obtenção da competitividade às funções-fim da empresa e as margens de lucro tornaram-se pequenas.

Para Amato Neto (2000, p.112-113), o governo Collor, sob a alegação de provocar uma rápida modernização de todo o parque industrial brasileiro, adotou um conjunto de medidas de médio e longo prazos que poderiam ser sintetizadas como o fim do modelo de substituição de importações. Sob a inspiração *neoliberal*, Collor provocou uma ampla e radical abertura de mercado para os mais variados tipos de produtos importados. Os principais instrumentos de política macroeconômica utilizados naquele momento foram: redução das alíquotas de importações, desregulamentação do Estado e uma aceleração no programa de privatizações das empresas estatais. Além disso, a tradicional prática de subsídios, notadamente para as exportações, foi totalmente suprimida. As únicas exceções restringiram-se aos setores considerados tecnologicamente estratégicos, como da microeletrônica, ainda que a política de reserva de mercados para a informática também já apresentasse data para se extinguir (outubro de 1992). O governo Itamar Franco, que sucedeu o governo Collor após o *impeachment*, deu continuidade à política de abertura de mercado, tendo em vista o aumento do nível de competição na economia brasileira, valendo-se da entrada indiscriminada de produtos importados, vindos especialmente dos países do leste asiático. Tal política visava, entre outros, o objetivo de conter o processo inflacionário, combater *setores oligopolizados* e procurar romper com as tradicionais estruturas corporativas predominantes em vários setores da indústria nacional, que, acostumadas a uma certa reserva generalizada de mercado (ainda que não institucionalizada para muitos setores), detinham poderes de práticas abusivas de preços.

Conforme Malan (1998, citado por GIAMBIAGI; GOSTKORZEWICZ e PINHEIRO, 1999), depois de longa história de taxas de inflação, elevadas e crescentes, o Brasil conseguiu, após 1994, estabilizar os preços e fazer a economia crescer, ainda que a taxas moderadas. Ao longo dos anos 90 do século XX o Brasil passou por profundas transformações estruturais que abriram caminho para um novo tipo de inserção internacional do país. Para os autores, a abertura econômica e a privatização, associadas à estabilidade, resultaram em forte incentivo aos investidores, tanto nacionais como estrangeiros, fazendo a reestruturação industrial avançar e, como resultado, a produtividade cresceu, ainda que partindo de um patamar bastante baixo.

O papel do Estado na economia, no período acima citado, mudou de forma drástica, passando de um Estado-empresário, que procurava impulsionar o desenvolvimento econômico definindo diretamente onde os fatores de produção deveriam ser alocados, para um Estado regulador e fiscal da economia. A prioridade não era mais a simples acumulação de capital, mas a busca da eficiência com o mercado substituindo o Estado na definição da alocação de recursos. Dessa maneira, o novo modelo de desenvolvimento caracteriza-se por uma economia mais aberta, com maior integração com o resto do mundo, não apenas no que tange aos fluxos comerciais, como também ao investimento direto estrangeiro (GIAMBIAGI; GOSTKORZEWICZ e PINHEIRO, 1999, p.13-14).

Na visão de Amato Neto (2000, p.114), setores industriais tradicionalmente importantes na economia brasileira tiveram suas operações praticamente paralisadas ao longo da década de 90 do século XX, como: a indústria de máquinas e de bens de capital em geral, a indústria de brinquedos, a indústria eletroeletrônica etc., ao passo que outros setores reduziram drasticamente sua produção em face da invasão de produtos similares importados, como os típicos da indústria de calçados e do setor têxtil.

Conforme Lins (1998, p.1088), as conseqüências das mudanças macroeconômicas foram dramáticas para o setor têxtil; a rápida progressão na entrada de produtos, como tecidos e fibras têxtil, redundou em milhares de demissões no bojo de uma

quebra no ritmo de produção das fiações e tecelagens e de uma intensificação da inadimplência pelos confeccionistas e comerciantes atacadistas e varejistas. Dessa forma, em escala de Brasil, o período de 1990 a 1996 assistiu à redução de aproximadamente um quarto na quantidade de empresas e de mais da metade na de empregos vinculados às atividades de fiação, tecelagem, malharia e acabamento têxtil.

Entretanto, segundo Barros e Goldenstein (1997, p.20), empresas de grande porte que investem em modernização e obtêm ganhos expressivos de produtividade consideram que, apesar da existência de dificuldades pontuais, o setor de confecção no Brasil tem perspectivas muito boas, pois começam a surgir novidades na forma como as empresas têm enfrentado as mudanças na economia. Diferentes casos de formas de cooperação entre empresas que antes trabalhavam isoladamente, competindo entre si, têm ocorrido com relativa freqüência, mostrando que existe espaço para a pequena e média empresas no setor de confecção.

Conforme Bal e Carleal (1999, p.740):

As tendências mais recentes são indicadas levemente por uma recente pesquisa desenvolvida pela CNI/SENAI (1998), cujos questionários foram respondidos entre setembro e novembro de 1997 por 516 empresas contribuintes do sistema. Deste conjunto 18 (14 grandes e 4 médias) são da indústria do vestuário, distribuídas eqüitativamente nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul e uma da região Centro-Oeste. Entre estas, todas fizeram alguma mudança tecnológica ou organizacional, nos últimos dois anos, sendo que 72% delas implementaram ambas, motivadas primordialmente pela redução de custos, ampliação da competição e abertura comercial. Adicionalmente, 50% praticam a externalização da produção e 72% a de serviços de apoio. Ao lado disto, no período 1992-96 perderam 26,2% do número de empregados. Mesmo de forma limitada estas informações atestam que aqui tendem-se a seguir as modificações implementadas pela indústria em nível mundial

De acordo com dados da Revista Economia & Desenvolvimento (2000, p.46), o Estado de Goiás se consolida como forte pólo regional na indústria de confecções, já que das 13.000 empresas ligadas ao setor, no Brasil, 4.000 estão localizadas neste

Estado e 60% delas estão situadas em Goiânia, o que gera cerca de 25 mil empregos diretos e 35 mil empregos indiretos.

Entretanto, conforme depoimento do Superintendente de Indústria da Secretaria da Indústria e Comércio do Estado de Goiás, Ivan da Glória Teixeira, na década de 1990 houve uma decadência na indústria das confecções, quando muitas fecharam suas portas - período em que houve acentuada opção pela terceirização no setor.

Mediante esta pesquisa objetiva-se estudar o comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia – GO quanto à terceirização de atividades, e obter respostas às seguintes perguntas:

P1 – Quais as atividades terceirizadas e qual foi a evolução da terceirização no setor de confecção?

P2 – Quais foram os critérios definidos para selecionar o candidato a terceiro?

P3 – A empresa definiu critérios para garantir que o processo de terceirização ocorresse de forma segura?

P4 – O que mudou no comportamento da empresa após a terceirização?

P5 – Quais são as perspectivas futuras da empresa do setor de confecção após adotar a terceirização?

## **1.2 Justificativa da Pesquisa**

Goiânia constitui-se num expressivo pólo de confecções, já que mais da metade das empresas de confecções do Estado estão localizadas na Capital, gerando cerca de 25.000 empregos diretos. Goiânia também destaca-se por dispor de um curso de graduação em *Design* de Modas oferecido pela Universidade Federal de Goiás (UFG) e por ter o único curso de Técnico do Vestuário oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) na região Centro-Oeste brasileira (Revista Economia & Desenvolvimento, 2000, p. 46). Entretanto, são escassos os estudos científicos disponíveis envolvendo a terceirização de atividades na área. A título de exemplificação, dentre as poucas iniciativas nesse sentido, destaca-se a Dissertação de Mestrado elaborada por Mesquita (2002) que muito embora tratando sobre planejamento e controle de resultados na pequena e média empresa de

confeções de Goiânia, não versa sobre a questão da terceirização de forma específica.

Com o presente estudo pretende-se contribuir com informações sobre o comportamento das empresas de confeções de Goiânia diante do processo de terceirização, que possam ser úteis à comunidade científica em geral e aos empresários ligados ao setor, em suas análises e tomadas de decisões envolvendo a terceirização de atividades como estratégia empresarial.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivos Gerais**

Estudar o comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confeções de Goiânia quanto à terceirização de atividades.

##### **1.3.1.1 Objetivos Específicos**

OE-1 - Descrever o processo de globalização dos mercados, enfrentado pela economia brasileira nos anos 90 do século XX.

OE-2 - Verificar em que medida as empresas de médio e grande porte do setor de confeções de Goiânia recorrem à terceirização de atividades.

OE-3 - Identificar as motivações das empresas de médio e grande porte do setor de confeções de Goiânia para com a terceirização de atividades.

OE-4 – Identificar quais foram as atividades terceirizadas nas empresas de médio e grande porte do setor de Confeções de Goiânia.

### **1.4 Metodologia**

Para tratar o tema são feitas, inicialmente, abordagens teóricas sobre globalização econômica e reestruturação produtiva; a cadeia de valores como instrumento analítico para definição do comportamento estratégico da empresa quanto à integração ou terceirização de atividades; terceirização ou integração atividades – alternativas para as empresas; o setor de confecções na indústria nacional, no Estado de Goiás e em Goiânia. Por último, realiza-se uma pesquisa de campo junto às empresas de confecção de Goiânia, seguida das análises e recomendações.

#### 1.4.1 Método de análise

Esta pesquisa pode ser classificada como “exploratória” tendo em vista que objetiva proporcionar uma visão aproximativa do tema e cujo produto final possa ser explorado posteriormente por intermédio de procedimentos mais sistematizados (GIL, 1999, p. 43).

#### 1.4.2 Unidade de análise e amostra populacional do estudo

Constituem o universo de estudo as empresas de confecção localizadas em Goiânia e que atuam no mercado e constam no Cadastro de Indústrias do Estado de Goiás, da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG). Conforme o cadastro, foram identificadas 56 empresas de confecção localizadas na Capital goiana, constituindo, assim, o universo populacional.

Para a escolha da amostra, o cadastro foi levado à apreciação dos diretores da Escola Ítalo Bologna (do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI – que ministra o único curso Técnico do Vestuário da região Centro-Oeste) que indicaram as 18 maiores empresas (grandes e médias) de confecções localizadas em Goiânia – GO. Em seguida o referido cadastro foi submetido à apreciação da direção da Associação Goiana das Indústrias de Confecção (AGICON), que também apontou praticamente as mesmas empresas de maior porte (grandes e médias).

Para a definição do porte da empresa foi adotada a Lei Federal nº 9317, de 05 de dezembro de 1996, Lei do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES). Tanto para as empresas de médio porte quanto para as de grande porte foi considerado o faturamento bruto anual em 2001.

Das 18 empresas indicadas, 5 não participaram da pesquisa por motivos diversos, tais como: viagens dos diretores, dificuldades de agendamento das entrevistas não fornecimento das informações dentre outros.

Das 13 empresas que efetivamente participaram da pesquisa, 4 foram classificadas como empresa de porte médio pelo fato de o faturamento bruto variar entre R\$ 720.000,00 e R\$ 1.200.000,00 anuais. As outras 9 foram classificadas como empresas de grande porte em razão de o faturamento bruto anual ser superior a R\$ 1.200.000,00 e o maior valor informado atingiu R\$ 7.200.000,00 anuais.

Para facilitar a aceitação das entrevistas foi garantido o anonimato das empresas entrevistadas, motivo pelo qual não é possível a divulgação dos nomes.

#### 1.4.3 Instrumento de coleta de dados

Os dados utilizados na pesquisa foram os primários e os secundários. Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevista estruturada com a aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas junto aos membros da alta administração das 13 empresas pesquisadas, com tempo mínimo de 5 (cinco) anos na função. Os dados secundários foram obtidos por intermédio de consulta a relatórios do setor de confecções, livros, artigos científicos, revistas, dissertações e teses.

### 1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, assim descritos:

O capítulo 1 apresenta o tema; o problema a ser investigado, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, a metodologia e a estrutura da dissertação.

O capítulo 2 trata da globalização e reestruturação produtiva e discorre sobre globalização, produção em massa e produção flexível e as origens da terceirização.



O capítulo 3 trata da cadeia de valores como instrumento analítico para a definição do comportamento estratégico da empresa quanto à integração ou terceirização de atividades.

O capítulo 4 discorre sobre terceirização ou integração de atividades - alternativas para as empresas.

O capítulo 5 discorre sobre o setor de confecções na indústria nacional, goiana e goianiense.

O capítulo 6 trata da pesquisa de campo sobre o comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções em Goiânia - GO quanto à terceirização de atividades.

O sétimo e último capítulo traz as conclusões frente aos objetivos propostos no capítulo 1.

## 2 GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Após a Segunda Guerra Mundial, em especial, nos anos 70, com o esgotamento do *modelo fordista*, que teve o apogeu nos “Anos Dourados” de 1950 e 1960, uma nova configuração apresenta-se para a economia mundial e para os sistemas de produção industrial – denominada por alguns autores como a *Terceira Revolução Industrial e Tecnológica*.

Tem-se por objetivo no presente capítulo fazer uma breve abordagem sobre globalização, *produção em massa* (também chamada de *modelo taylorista-fordista*) e *produção enxuta ou produção flexível*, (também conhecida por *modelo japonês* ou *toyotismo*) - como ponto de partida para a melhor compreensão da terceirização como alternativa no processo produtivo nos dias atuais.

### 2.1 Globalização

Conforme evidencia Nakano (1994), o mercado mundial não está apenas mais internacionalizado com a expansão geográfica da atividade econômica cruzando as fronteiras nacionais. Está cada vez mais globalizado com a crescente harmonização econômica e institucional. A indústria, a produção, a empresa e a fábrica estão deixando de ser fenômenos nacionais e passam a ser fortemente integradas e coordenadas globalmente. As fronteiras nacionais e o Estado-nação perdem sua importância econômica e os conceitos de soberania nacional estão sendo redefinidos.

A revolução tecnológica/organizacional e a globalização são duas principais forças motoras que estruturam as transformações e definem as tendências marcantes no

novo cenário de desenvolvimento econômico das nações. As duas forças exercerão pressão no nível microeconômico sobre as estruturas produtivas e organizacionais, sem respeitar as fronteiras nacionais, determinando quais empresas e organizações sobreviverão com a intensificação da competição global. No nível macroeconômico e global, as mudanças tecnológicas e organizacionais estão criando também novos padrões de comércio mundial, deslocando cada vez mais os determinantes da localização da produção e a direção das exportações da vantagem comparativa tradicional e fatores sistêmicos para características organizacionais e estratégicas das empresas multinacionais. As regras de comércio também estão sofrendo mudanças profundas e, com a globalização e crescente competição entre as nações, a gestão da interdependência e dos conflitos de comércio toma as formas de acordos preferenciais, com a conseqüente formação de blocos regionais de comércio e de comércio administrado. Em outras palavras, as regras de comércio mundial estão sendo definidas cada vez mais mediante de negociações e cooperação entre as nações e passaram a englobar práticas institucionais além das fronteiras nacionais. Assim a harmonização das diferenças regionais é uma tendência inescapável para as nações integrarem-se ao mercado mundial globalizado.

Conforme Furtado (2000), o termo globalização ganhou destaque no mundo acadêmico depois de ter sido cunhado e utilizado por jornalistas e de ganhar familiaridade na opinião pública. Esta origem jornalística do termo e o seu aparecimento tardio no debate econômico-acadêmico certamente não ocorreu em benefício do amadurecimento das posições ou da clareza das interpretações.

Para Lacerda (1999), a globalização da economia, abrangendo a internacionalização da produção, o incremento do comércio e a absorção de tecnologia, é um processo que tem gerado discussões no âmbito acadêmico e empresarial, além de implicar em novos desafios para os Estados Nacionais. O movimento de internacionalização, impulsionado pela crescente desregulamentação das economias, a sofisticação dos mercados financeiros e os novos recursos das telecomunicações e da informática criaram o fator da intangibilidade da riqueza, fazendo com que os instrumentos tradicionais de política econômica se tornem insuficientes para influenciar significativamente a dinâmica do processo.

A reestruturação produtiva decorrente implica em profundas transformações tanto nos países em desenvolvimento quanto nos países desenvolvidos. A indústria tem o seu perfil alterado com a crescente participação dos investimentos diretos estrangeiros, impulsionados em grande parte pelas fusões e aquisições, pela privatização e pelo aumento no produto do coeficiente de comércio externo. O setor de serviços ganha nova dimensão, tanto pelo peso crescente na pauta de exportações dos países como pelo seu papel nas novas formas de geração de riqueza.

Lacerda (1999, p.8) adverte que, muito embora não exista consenso a respeito do conceito de globalização, há autores, como Gonçalves (1999), que o associam ao “grau de extensão, natureza e padrão de concorrência à escala mundial”. Em que pesem as controvérsias, não há dúvida de que a globalização é um fenômeno complexo que assume características distintas nas diferentes esferas das relações econômicas internacionais – produtiva-real, monetária-financeira, comercial e tecnológica. Não obstante, parece haver dois elementos comuns à dinâmica do sistema econômico mundial, independentes da esfera, que são a aceleração da internacionalização e o acirramento da competição.

Conforme Gonçalves *et al*, citados por Gonçalves (1999, p.24):

A globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que têm ocorrido ao longo dos últimos vinte anos e afetam as dimensões financeira, produtivo-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Esses processos são: a expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; o acirramento da concorrência nos mercados internacionais; e a maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

Para os autores supracitados, o primeiro processo refere-se à expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais. No que diz

respeito aos fluxos de capitais, os dados mostram que o número de empresários internacionais e o investimento de *portfólio* aumentaram de aproximadamente 400 bilhões no ano de 1987 para 1,6 trilhões de dólares em 1996. Neste período o número de empresários e os investimentos de *portfólio* cresceram a uma taxa média anual de aproximadamente 17%. Houve uma extraordinária expansão dos fluxos de capitais em todos os mercados que compõem o sistema financeiro internacional (títulos, ações, empréstimos, financiamento, moedas e derivativos). No que se refere ao processo de globalização na esfera produtivo-geral deve-se ressaltar que a internacionalização da produção ocorre sempre que residentes de um país têm acesso aos bens e serviços com origens em outros países. Este processo pode ocorrer por meio do comércio internacional, de investimento externo direto e relações contratuais. Todavia, em termos da inserção produtiva dos países no sistema econômico internacional, os mecanismos relevantes são o investimento externo direto e as relações contratuais. As exportações e as importações são formas de inserção comercial no sistema econômico mundial.

Para Gonçalves (1999), o investimento externo direto significa que um agente econômico estrangeiro atue na economia nacional por meio de subsidiárias ou filiais, ao passo que as relações contratuais permitem que agentes econômicos nacionais produzam bens ou serviços que têm origem no resto do mundo. Os contratos de transferência de *know-how*, marcas, patentes, franquias, parcerias e alianças estratégicas são os exemplos mais comuns. Houve, a partir dos anos 80, um aumento extraordinário dos fluxos de investimento externo direto e das relações contratuais, assim como da atuação das empresas transnacionais. Contudo, os dados mostram um comportamento cíclico destas variáveis e, como resultado, não há evidência a favor da aceleração do processo de internacionalização da produção. Não obstante, no período entre 1991-97 a renda mundial tenha crescido a uma taxa média anual de 4,9% ao passo que o fluxo de investimento externo direito cresceu 12,1%, o pagamento de *royalties* e taxas – usado como *proxy* para as relações contratuais - cresceu 12,1%, e o comércio mundial aumentou 7,2% anualmente.

O segundo processo característico da globalização é o acirramento da concorrência internacional. Mesmo que não seja possível mensurar diretamente tal acirramento, a crescente importância da questão da competitividade internacional na agenda política e econômica dos países surge e de fato há uma rivalidade cada vez maior no

sistema econômico mundial. No que concerne à globalização financeira o fato manifesta-se pela maior disputa por transações financeiras internacionais, envolvendo, de um lado, bancos e, de outro, instituições financeiras não-bancárias. Observa-se também que grupos transacionais passaram a atuar mais diretamente no sistema financeiro internacional por intermédio de instituições financeiras próprias. Os investidores institucionais, a exemplo dos fundos de pensão, fundos mútuos e seguradoras, passaram a adotar estratégias de diversificação de *portfólio* em bases geográficas. Esses investidores podem atuar por meio de instituições financeiras internacionais ou, então, diretamente nos mercados nos quais têm interesse. Houve, também, o avanço dos mercados de capitais situados nos países desenvolvidos. Esses “mercados emergentes” passaram a ter centros financeiros importantes para a aplicação ou intermediação de recursos. Esses centros estão em todos os continentes como, por exemplo, Cingapura e Hong Kong, na Ásia; São Paulo e Cidade do México, na América Latina; Varsóvia e Budapeste, na Europa.

O terceiro processo refere-se à crescente integração dos sistemas econômicos nacionais. Esse processo manifesta-se quando, no caso da globalização financeira, uma proporção crescente de ativos financeiros emitidos por residentes está nas mãos de não-residentes e vice-versa. Nesse sentido, um indicador importante é o diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais. Assim, por exemplo, nos cinco primeiros anos da década de 1990, o estoque de bônus nos mercados de capitais dos países desenvolvidos cresceu a uma taxa média anual de 9%, e, ao mesmo tempo, o estoque dos bônus emitidos no mercado internacional de capitais por esses países cresceu 12% (IMF-WEO, 1996, p.58, citado por GONÇALVES, 1999, p.27).

Como já mencionado, a globalização econômica corresponde à ocorrência simultânea dos três processos antes citados. Mas deve-se notar que em momentos anteriores da História esses processos também apareceram, em maior ou menor grau, de forma mais ou menos distinta. O exemplo mais evidente é a extraordinária expansão do movimento internacional de capitais e do comércio mundial nas quatro ou cinco décadas que precederam à Primeira Guerra Mundial. No entanto, nas últimas três décadas do século XIX surgiu um contramovimento protecionista que atingiu as transações internacionais das mercadorias estratégicas (terra, trabalho e capital). Nesse período, “o nacionalismo liberal se transformava num liberalismo

nacional, com seus mercados se apoiando no protecionismo e no imperialismo na área externa e no conservadorismo monopolista na área interna”, (POLANYI, 1944, p.198, citado por GONÇALVES, 1999, p.28).

Para Gonçalves (1999), a especificidade da globalização econômica do final do século XX consiste na simultaneidade dos processos de crescimento extraordinário dos fluxos internacionais, acirramento da concorrência no sistema internacional e integração crescente entre os sistemas econômicos nacionais. E, ademais, este processo ocorre sem o contramovimento protecionista, intervencionista e regulador, que marcou, por exemplo, o final do século XIX. Esta especificidade é particularmente importante e, conseqüentemente, merece um nome especial: globalização. É provável que esse contramovimento tenha se manifestado de forma mais evidente, já no início do século XXI, tendo em vista o acúmulo de entraves causados pelo neoliberalismo nas últimas duas décadas do século XX. Nesse sentido, é sintomático o fato de que treze dos quinze países da União Européia tenham governos de centro-esquerda em 1999. Assim, a questão central consiste em saber quais foram os fatores determinantes do fenômeno recente da globalização econômica. E estes determinantes da globalização podem ser agrupados em três conjuntos de fatores, quais sejam: tecnológicos, institucionais e sistêmicos.

## **2.2 As transformações econômico-produtivas no contexto da globalização**

Conforme COSTA (1999), o desenvolvimento do capitalismo no século XX mostra que determinadas inovações tecnológicas e organizacionais conformaram tipos de organização industrial que deram sustentação ao crescimento das economias. Para o autor, a idéia é que o estabelecimento de novos princípios manufatureiros, ao constituírem-se em “drive” de produtividade, convertem-se em paradigmas, passando a imperar na paisagem industrial até serem substituídos por outras práticas mais eficientes.

Costa (1999) argumenta que manifestações da organização industrial indicam que sob o capitalismo não há uma maneira única e acabada de organizar o processo de

trabalho, já que esse processo é histórico. Entretanto, a emergência de novas tecnologias e a configuração de um modo particular de organização da indústria apresentam também elementos contingenciais em relação aos locais onde se originam e materializam-se. E para tratar destas questões deve-se analisar a constituição dos modelos de organização industrial que se destacou no século XX, ou seja, a produção em massa e a produção enxuta ou produção flexível.

### 2.2.1 O Taylorismo/Fordismo e a Produção em Massa

Conforme Costa (1999), a forma de organização industrial que passou a dominar a produção manufatureira no século XX, contribuindo para a obtenção de elevados índices de produtividade e progresso econômico, teve seu formato determinado pelo desenvolvimento de um conjunto de inovações industriais que ocorreu a partir da metade do século anterior na economia norte-americana. Na estrutura industrial que a tornou hegemônica a produção é feita em altos volumes standardizados, em empresas de grande porte, verticalmente integradas, burocratizadas e com o emprego de mão-de-obra de baixa qualificação na execução de tarefas fragmentadas, repetitivas e especializadas. Entretanto, salienta o autor, até chegar a esta situação, foram necessárias profundas mudanças econômicas e sociais, já que, aproximadamente em 1850, a manufatura, vinculada sobretudo ao beneficiamento de produtos agrícolas, era realizada por empresas de dimensões pequenas que utilizavam técnicas artesanais e atuavam em mercados locais. O caminho em direção à produção em massa e à grande empresa requeria a existência de mercados consumidores de amplas dimensões, em condições de absorver quantidades de produtos em grandes volumes, e que fossem atendidos rapidamente.

É evidente que uma das principais transformações na organização do trabalho no século XX provém dos denominados “princípios de administração científica” que Frederick Winslow Taylor (1856–1915) vinha desenvolvendo na produção manufatureira nos Estados Unidos desde os fins do século XIX. Antes de o trabalho ser arranjado de acordo com esses princípios, a concepção e a organização da atividade fabril eram de iniciativa dos próprios operários – coordenados por um mestre mais antigo e experiente no *metier* e cujas tarefas eram realizadas de forma



rotineira. Taylor acreditava que a lógica da mecanização, em que determinados movimentos padronizados de fabricação são incorporados a uma máquina especializada e, dessa forma, repetidos de maneira mecânica, poderia igualmente ser estendida à área do trabalho. Para Taylor, os tempos e movimentos que o trabalhador utiliza na execução de uma dada tarefa poderiam ser estudados de acordo com leis científicas, possibilitando elevar assim o rendimento do trabalho em níveis nunca antes alcançados. Inicialmente, para por em prática a teoria, era preciso que a gerência tivesse o conhecimento efetivo de todo o processo de execução de uma dada tarefa. Tendo definido *the one best way* caberia, então, à gerência padronizar os procedimentos e os tempos necessários ao desempenho de cada atividade produtiva. O trabalhador, por sua vez, selecionado cientificamente, deveria ser treinado nesse sistema standardizado. A revolução na organização do trabalho daí decorrente, ao separar a concepção e a execução das tarefas, bem como a sua simplificação, fez com que as atividades a serem realizadas pelos trabalhadores passassem a não lhes exigir grandes qualificações tornando-os, assim, como as peças intercambiáveis.

Para Souza (1995), no intuito de acelerar o ritmo, reduzir o tempo improdutivo e aumentar a produtividade do trabalho, a “receita” *taylorista* sugeria: introdução de técnicas poupadoras de trabalho, fragmentação e padronização do trabalho, execução de tarefas repetitivas por operários sob controle cada vez mais intenso e dissociado do conhecimento do processo de produção como um todo, e operários cada vez mais executantes de tarefas planejadas em outra esfera – a dos técnicos -, acentuando a polarização entre concepção e execução.

Assim, conforme evidencia Costa (1999), a produção em massa requer essencialmente que em um dado tempo se produza a máxima quantidade de uma mesma mercadoria. Para isso o processo produtivo é realizado mediante a especialização de máquinas e mão-de-obra, ou seja, equipamentos e trabalhadores, respectivamente, são dedicados ao fabrico de peças e à execução de tarefas específicas. Dessa forma, uma vez que as máquinas tenham sido configuradas para a manufatura de determinadas peças, devem ser mantidas no *set up* estabelecido, o maior tempo possível e isto só é alcançado quando não ocorrem alterações no produto que está sendo fabricado. Deste modo, na execução do trabalho, quanto

maior o tempo que um operário dedica a uma mesma tarefa, mais elevada tende a ser sua produtividade. Neste caso, o aumento da eficiência produtiva está vinculado ao trabalhador individual, decorrente do fracionamento e especialização de tarefas (estudos de tempos e movimentos *tayloristas*), da redução da porosidade e da intensificação do trabalho (linha de montagem móvel *fordista*).

Para Druck (1999), o *taylorismo* vinha se constituindo numa nova “cultura de trabalho” que, para ter sucesso enquanto uma “ciência do trabalho”, conforme propunha Taylor, exigia uma postura e práticas novas tanto de patrões como de empregados; exigia também um “espírito” essencialmente cooperativo, sem conflitos e, especialmente, sem resistências à nova administração por parte dos trabalhadores e dos sindicatos. Entretanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores. Somente quando os salários começaram a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do *taylorismo* por parte deles e de seus sindicatos.

Para Druck (1999), o *fordismo* – enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade – sintetiza as novas condições históricas, constituídas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo de industrialização caracterizado pela produção em massa, pelo consumo de massa (o que coloca a necessidade de um novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado), pela “integração” e “inclusão” dos trabalhadores. Tal inclusão, por sua vez, era obtida por intermédio da neutralização das resistências (e até mesmo da eliminação de uma parte da classe trabalhadora – os trabalhadores de ofício) e da “persuasão”, sustentada essencialmente na nova forma de remuneração e de benefícios. Esta nova etapa de redefinição do padrão de acumulação capitalista, que se intensifica nas primeiras duas décadas do século XX, quando a “era Ford” se estabelece, tomando novos rumos no pós-Segunda Guerra Mundial. São rumos que não contrariam a essência do *fordismo*, senão que, pelo contrário, a reafirmam-no. Respondem às novas situações históricas, cujos movimentos e, sobretudo, cujas lutas sociais e políticas exigem intensificar o uso do convencimento, da combinação da força com a “inclusão” de segmentos da classe

trabalhadora. Estes, em não tendo acesso ao emprego *fordista*, precisam contar com outras modalidades de sobrevivência e de benefícios sociais para serem preservados e reproduzirem-se nas condições impostas por este padrão de acumulação.

### 2.2.2 A crise do Taylorismo/Fordismo

Segundo Druck (1999), nos Estados Unidos ocorreram os primeiros sinais de crise do *modelo fordista*, e o indicador que dá maior visibilidade à crise, tornando-se o eixo em torno do qual se discute o seu caráter, é a queda de produtividade no trabalho, o que vinha implicando na crescente perda de competitividade da economia norte-americana no mercado internacional. No âmbito do processo de trabalho constata-se um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho, expressas nos índices de absenteísmo, de *turnover*, nos defeitos de fabricação e na quebra de ritmo na produção. Ao mesmo tempo, avança o poder dos sindicatos que exigem a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários.

Nas práticas sindicais e nos locais de trabalho os sindicalistas recusavam-se a continuar contribuindo com a gestão *taylorista/fordista*, que impunha um trabalho parcelizado, repetitivo, fragmentado, otimizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício, que tinham um determinado controle e autonomia no seu trabalho. Conforme, ainda, ressalta Druck (1999), tratava-se, na realidade, de uma resistência, cujo conteúdo político era manifesto num certo esgotamento desta forma de controle do capital sobre o trabalho. Nesta medida, as manifestações não se limitam aos locais de trabalho, mas, generalizam-se para os vários setores da sociedade, em particular, entre os jovens e estudantes que questionam este “modo americano de viver”, questionam as formas de uso social de seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não-trabalho.

Nota-se, por conseguinte, que, no mundo inteiro, o ano de 1968 foi muito especial, marcado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de ruas, ocupações de fábricas etc. Tal mobilização, ainda que tenha sido muito diferenciada

em cada país, como o “maio francês” ou a “primavera de Praga” ou a “luta contra a guerra no Vietnã”, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sociopolítica. Tratava-se de uma luta contra formas institucionalizadas de poder e, centralmente, contra o autoritarismo presente nestas instituições, bem como as formas de controle social predominantes. Em particular, nos EUA, esta crise inicia a sinalização de uma reordenação nos mercados, ameaçando a perda de hegemonia americana no plano econômico. Isto porque a perda de competitividade americana significava a perda de seus mercados para outros países produtores. Neste período a economia japonesa começava a despontar com um crescimento fabuloso, sustentada em altos índices de produtividade do trabalho. Em linhas gerais, nos anos 70 evidenciou-se a crise do *fordismo* norte-americano. E as mobilizações, que haviam balançado as instituições de poder desde o final da década de 60, rebelando-se contra aquele padrão de trabalho e de vida, não conseguiram impor outra alternativa. Nesta medida, o enfraquecimento das resistências dos trabalhadores foi um elemento importante para abrir caminho a um movimento do capital. Este movimento, na busca por soluções para resolver a crise, iniciou um processo de reestruturação produtiva, sustentado na crescente adoção da base tecnológica microeletrônica, nas novas políticas de gestão/organização do trabalho, fundadas na “cultura da qualidade” e numa estratégia patronal que visa a cooptar e neutralizar todas as formas de organização e resistência dos trabalhadores. São políticas que, por um lado, “incluem” uma elite neste novo padrão que está sendo gestado e, por outro, “excluem” – desemprego e as formas precárias de contratação/subcontratação. Para responder à crise do *fordismo*, a difusão do *modelo japonês* no ocidente assume um lugar central. No entanto, este é adaptado às realidades locais e nacionais, levando em consideração os fatores econômicos, culturais e políticos (DRUCK, 1999).

### 2.2.3 O Sistema de Produção Enxuta - O Modelo Japonês

Conforme Costa (1999, p.11), a concepção do processo de trabalho sob o sistema de produção enxuta é radicalmente diferente daquela da produção em massa. Para que se possa entender o processo, inverte-se a lógica de organizar o processo, isto é, muda-se o ângulo de visão sobre como o trabalho deva ser organizado. No sistema de produção em massa tudo se passa como se o processo de trabalho

fosse concebido para empurrar a produção para fora da fábrica a partir de seu próprio interior, cabendo ao departamento de vendas a responsabilidade de encontrar demanda para o produto que está saindo da linha de produção. Sob o sistema de produção enxuta, ao contrário, a produção sai da empresa como se fosse puxada desde o seu exterior. Em outras palavras, tomando-se por base a demanda preexistente é que se dará ordens de fabricação, com a solicitação de materiais ao longo do processo produtivo em sentido inverso ao da produção em massa, ou seja, indo dos pedidos em direção aos componentes e depósito de matérias-primas. Esta filosofia do processo de trabalho é concebida com o objetivo de evitar desperdícios e, assim, conseguir aumentos de produtividade e redução de custos.

Segundo Ohno (1988, citado por Costa, 1999), o processo de trabalho organiza-se sob dois pilares básicos: a “autonomação” e o *just-in-time*. O vocábulo “autonomação” é uma combinação de dois outros: autonomia e automação, que procura representar a idéia do dispositivo inventado por Sakichi Toyoda e aplicado aos teares, permitindo a parada automática. As vantagens deste mecanismo é que um mesmo operador pode monitorar várias máquinas simultaneamente, além da redução nos desperdícios de matérias-primas e peças defeituosas que se consegue por se detectar o problema com antecedência. Já, o segundo esteio do sistema de produção, então implantado na Toyota, é o *just-in-time* que trata de concepção do processo de produção e o material a ser trabalhado deve chegar à linha de montagem apenas no momento em que está sendo demandado e somente na quantidade necessária.

Deste modo, procedimentos que se afastem deste método de organizar a produção podem gerar desperdícios e, elevar os custos de produção. Se um posto de trabalho produzir componentes em demasia ao que a seção seguinte está requerendo, estoques de *work-in-process* irão se acumular ao longo da linha de montagem, gerando esbanjamento de material e trabalho utilizados espaços ocupados e capital investido. A efetividade do sistema *just-in-time* é alcançada mediante a utilização de algumas inovações técnicas e procedimentos de produção. Dentre esses, destacam-se o *kanban* e a troca rápida de ferramentas.

Conforme salienta Costa (1999), o *kanban* é um cartão que circula no chão-de-fábrica, vertical e lateralmente, em caixas ou carrinhos contendo instruções que permitam passar as informações entre os postos de trabalho. O cartão indica a quantidade e os tipos de materiais que cada posto ou estação de trabalho solicita, e a remessa, em sentido inverso, dos materiais e componentes pedidos. A concepção do *kanban* é que o posto de trabalho corrente dirija-se ao posto precedente, e assim sucessivamente, e demande ou retire apenas a quantidade de material ou componente de que necessitar. Torna-se viável ressaltar que a introdução do *kanban* permite atuar sobre uma das principais fontes de desperdício: o estoque. O objetivo de só produzir aquilo que está sendo demandado evita tanto o acúmulo de peças trabalhadas entre os postos de trabalho quanto a formação de estoques de produtos finais indesejados, que elevariam os custos. Dentre outras iniciativas adotadas pela Toyota para proporcionar a redução de custos está a delegação de responsabilidades aos operários pelo controle da qualidade da produção. A eles foi solicitado que produzissem corretamente, desde o início, com autonomia para devolverem a peça defeituosa ou interromperem o processo de produção.

Neste contexto, as relações industriais adquirem uma dimensão singular sob o sistema de produção enxuta. A ligação vertical no “chão-de-fábrica”, tipo *top-down*, característica da produção em massa, é substituída por um relacionamento menos hierarquizado, e espera-se um maior envolvimento do trabalhador. Essa forma de organizar o processo de trabalho corresponde a um novo perfil de mão-de-obra. Por exemplo, o *kanban* e o *andon*, que permitem uma administração visual, requerem um trabalhador com um mínimo de escolaridade, capaz de ler e entender instruções, transmitir informações e ser participativo no processo produtivo. A rotação nos postos de trabalho – a denominada flexibilidade interna ou funcional – o trabalho em equipe ou grupos de trabalho e o *lay-out* e forma de “U” são outros traços característicos desse arranjo organizacional.

De um modo geral, conforme sintetiza Costa (1999), o desenvolvimento das inovações organizacionais pela Toyota e a sua difusão na estrutura industrial japonesa, que também têm sido adotadas no Ocidente, indicam uma mudança na organização industrial, que exhibe novos atributos. Este novo arranjo está assentado em uma empresa enxuta, flexível, que mostra maior capacidade de ajuste às

mudanças econômicas e produz lotes pequenos de produtos variados. A busca pela eficiência produtiva baseia-se em uma nova forma de organizar o processo de trabalho com reduções de custos pela eliminação de desperdícios, em economias de escopo e em uma relação de parceria com fornecedores.

Para Druck (1999), o genuíno *modelo japonês* é composto por quatro dimensões:

1. Sistema de emprego adotado pelas grandes empresas, constituído por: a) o chamado “emprego vitalício”. Na realidade, não existe “contrato formal” sobre a estabilidade permanente no emprego, mas esta existe, de fato, até a aposentadoria aos 55 anos de idade; b) a promoção por tempo de serviço, na qual o critério da antigüidade é fundamental na remuneração dos trabalhadores; c) a admissão do trabalhador não é realizada para um posto de trabalho, mas, para a empresa, em um determinado cargo, ao qual corresponde um salário.
2. Sistema de organização e gestão do trabalho: *just-in-time*, *kanban* qualidade total, trabalho em equipe;
3. Sistema de representação sindical: os sindicatos por empresa são integrados à política de gestão do trabalho. Confundem-se com a própria estrutura hierárquica da empresa. Os cargos assumidos na empresa coincidem com os do sindicato; não são exatamente sindicatos de trabalhadores, mas, sindicatos da empresa e não existem enquanto forma de organização e resistência ou oposição dos trabalhos às práticas gerenciais. Não existem sindicatos por categorias profissionais.
4. Sistema de relações interempresas: relações muito hierarquizadas entre as grandes e as pequenas e médias empresas, com uma posição de subordinação destas últimas que são institucionalizadas por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes (FERREIA *et al*, citado por DRUCK, 1999, p.40)e, também, por formas de contratação e qualificação de mão-de-obra, diferentes e, muitas vezes, precárias. As grandes empresas buscam estender as práticas de *just-in-time* e “qualidade total” à parte de sua rede de fornecedores e de subcontratadas a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços. Há o estabelecimento de relações de parcerias mais estáveis, inclusive em

programas de formação tecnológica e de treinamento, assim como também ocorre outro tipo de subcontratação de pequenas e microempresas extremamente precárias e instáveis. Existe, conseqüentemente, portanto, uma rede de subcontratação diferenciada e que é um elemento fundamental da estrutura produtiva japonesa.

Na compreensão de Druck (1999, p.42), é parte integrante do *modelo japonês* a diferenciação interna que se visualiza nas grandes corporações em relação às pequenas e médias empresas. Em relação às grandes empresas há: emprego vitalício; mão-de-obra mais qualificada; organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total e participativa no sentido de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos, e qualidade a fim de obter produtos diferenciados; níveis salariais mais condizentes com as funções assumidas; e um sindicalismo de empresa como elemento-chave de colaboração para neutralizar qualquer reação e oposição mais organizada dos trabalhadores. Quanto as pequenas e médias empresas, que formam a rede de subcontratação, encontram-se todos os tipos de trabalho. Marcadas, em geral, por uma instabilidade muito grande, nestas não existe emprego vitalício; há menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho assim como contratos irregulares e de trabalhos ocasionais ou parciais – em geral realizados pelas mulheres, com padrões salariais muito mais baixos que os vigentes nas grandes corporações. Estas pequenas e médias empresas são duramente subordinadas à gestão e organização do trabalho de tipo *toyotista*. Têm que empreender enorme esforço para dar serem capazes de adotar os padrões de qualidade e produtividade exigidos.

Verifica-se que o crescente processo de automação, de base microeletrônica, acompanhado das práticas de organização flexível do trabalho, tem redefinido os locais de trabalho constituídos, por um lado, por trabalhadores qualificados, valorizados pelo “saber técnico individual” e, por outro, por trabalhadores sem qualificação, subcontratados com baixos níveis salariais. A intensificação e a generalização destas práticas de gestão do trabalho desencadearam um rápido processo de terceirização, levando a uma proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que mantém, na sua maioria, contratos precários de trabalho, contribuindo para reforçar o chamado “mercado informal” de trabalho. Constata-se um movimento que vem de longo tempo, mas que se intensifica como parte desta



reestruturação produtiva, a diminuição crescente do emprego industrial e a expansão do setor de serviços – a terceirização -, contribuindo para uma dispersão cada vez maior dos trabalhadores.

#### 2.2.4 A Empresa Flexível

Para Costa (1999), a mudança na organização empresarial em direção à flexibilidade foi um dos traços distintivos da transformação industrial do final do século XX. Resulta da adaptação da empresa tradicional de produção em grande escala e de massa ao movimento de reestruturação produtiva empreendido nas principais economias avançadas, partir de meados da década de 1970, em resposta à crise do modelo de desenvolvimento industrial até então dominante. A queda de eficiência da norma de produção em massa está associada aos limites a que chegaram os fatores que lhes davam sustentação. De um lado, a base técnica eletrônica e a forma *taylorista/fordista* de organizar o processo de trabalho esgotam suas possibilidades em continuar obtendo incrementos de produtividades. De outro, as reduções de custos mediante aumentos na escala de produção das fábricas defrontam-se com os limites de expansão da demanda – em razão da saturação dos mercados –, às mudanças no padrão de consumo em direção à diversidade e diferenciação de produtos.

Este novo ambiente produtivo e concorrencial resulta da ação das próprias empresas em busca de novos produtos, processos e práticas organizacionais, que lhes garantam vantagens competitivas no mercado e, também, de sua adaptação à seleção econômica desse mercado. Os alicerces dessa mudança decorrem de um novo paradigma tecnológico resultante dos progressos ocorridos nas áreas da microeletrônica, biotecnologia e dos novos materiais e técnicas organizacionais com base em experiências bem-sucedidas de empresas japonesas

Outro aspecto marcante nesta nova configuração industrial concerne aos avanços alcançados na microeletrônica, desde o desenvolvimento de microprocessador, no início anos 70 do século XX, que possibilitaram a geração de tecnologias de informação decorrente da convergência entre as áreas da informática e

telecomunicações. O emprego de tecnologias associadas a tais áreas tem permitido que as empresas tornem-se flexíveis, capacitando-as a criar vantagens competitivas. As tecnologias de base microeletrônicas permitem que as empresas se liguem *on line*, *a montante* e *a jusante* da cadeia produtiva, em que as informações sobre pedidos e mudanças de mercado ocorram quase que em tempo real. Desta forma, atividades que antes eram internalizadas podem, na nova situação, ser repassadas a terceiros, diminuindo os custos de transação. O *downsizing* das empresas admite que se fixem naquelas atividades para as quais foram constituídas, ou que têm maior eficiência relativa – as chamadas *core competences*.

Conforme salienta Costa (1999), é importante enfatizar que a busca de flexibilidade não significa que a grande empresa ou o porte de ampla dimensão do estabelecimento deixem de existir. A questão central é que a escala da fábrica é capaz de se tornar, independentemente, do tamanho do mercado e, ao mesmo tempo, continuar eficiente. A capacidade de os equipamentos serem programáveis é o que dá flexibilidade à produção, permitindo que se fabriquem lotes menores e variáveis de produtos. A expansão empresarial, assim, vincula-se mais na “horizontalização” do mercado pela variedade de produtos do que pela “verticalização” das etapas da cadeia produtiva. A questão da segmentação de mercado e a flexibilidade do processo produtivo exigem um novo modelo organizacional de empresa, de forma a atuar eficientemente neste cenário. A empresa de produção em massa era adequada para tratar de um mercado cujo padrão de consumo apresentava baixa diferenciação.

Segundo Toffler (1985, citado por COSTA, 1999, p.17), à medida que se incrementa o “mix” de produtos, é necessária uma nova forma de gerenciar insumos e produtos porque aumenta a complexidade organizacional e administrativa da empresa. As hierarquias próprias da grande empresa de produção em massa já não mais atendem às necessidades de uma produção flexível. Naquele modelo o sistema de controle hierarquizado era adequado na medida em que as decisões eram relativamente constantes, aplicadas a questões que se apresentavam repetitivas. Em um contexto de variedade de produção e de decisões, procedimentos sedimentados deixam de ser funcionais. Neste quadro, a empresa flexível deve ser capaz de, constantemente, reelaborar rotinas, e adequá-las às decisões a serem tomadas e que têm curta duração. Ainda de acordo com o autor, em um ambiente

empresarial interno de freqüentes mudanças, uma estrutura organizacional permanente deixa de ter sentido. Dessa forma, é necessário, nesse caso, que haja unidades modulares criadas *ad hoc*, que permaneçam enquanto durar os objetivos ou as metas estabelecidas.

Para Costa (1999), a ação da mudança técnica em produtos, processos e práticas organizacionais, bem como a segmentação de mercados mediante a individualização do consumo têm produzido também uma “nova” empresa em que a flexibilidade constitui-se em um imperativo para se alcançar competitividade e sobrevivência nos mercados. Esta característica – ser flexível – permitir-lhe-ia adaptar-se a um ambiente que se transformou pela ação do progresso técnico. A forma de arranjo industrial, com seus elementos constitutivos (tamanhos de empresa, integração vertical, organização do processo de trabalho etc), não é algo estagnado que, uma vez configurado, tende a se perpetuar. Muito pelo contrário – adverte Costa (1999, p.18):

... as inovações produtivas e organizacionais, ao realizarem seu papel de “destruição criadora” e mostrarem um novo caminho de produtividade, vão desenhar um novo tipo de empresa, estabelecer novas relações entre os agentes que participam do mercado e, enfim, fundamentar uma nova organização industrial.

### 3 A CADEIA DE VALORES COMO INSTRUMENTO ANALÍTICO PARA A DEFINIÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA QUANTO A INTEGRAR OU TERCEIRIZAR ATIVIDADES

Neste capítulo faz-se uma abordagem sobre o papel fundamental da cadeia de valores na identificação de fontes competitivas e as partes que a compõem, posto que, conforme Porter (1989), a cadeia de valores de toda empresa é composta de nove categorias genéricas de atividades reunidas de formas características, conforme ilustra a Figura 1. A Cadeia de Valores Genérica é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa particular, além de refletir sobre as atividades específicas que executa e a forma as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e as outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores, e de que modo estes elos afetam a vantagem competitiva. Também discorre como o escopo das atividades de uma empresa afeta a vantagem competitiva mediante seu impacto sobre a cadeia de valores.

#### **3.1 A Cadeia de Valores**

Para Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, apresentada na Figura 1. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades industriais são um reflexo de sua história, estratégia, método de implementação, e da economia básica das próprias atividades.

A cadeia de valores exhibe o valor total que consiste em margem e atividades de valor. Estas últimas são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, mediante as quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.

Para Porter (1989), as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primeiras, relacionadas na

parte inferior da Figura 1, são atividades que envolvem a criação física do produto e sua venda e transferência para o comprador, bem como a assistência após a venda.

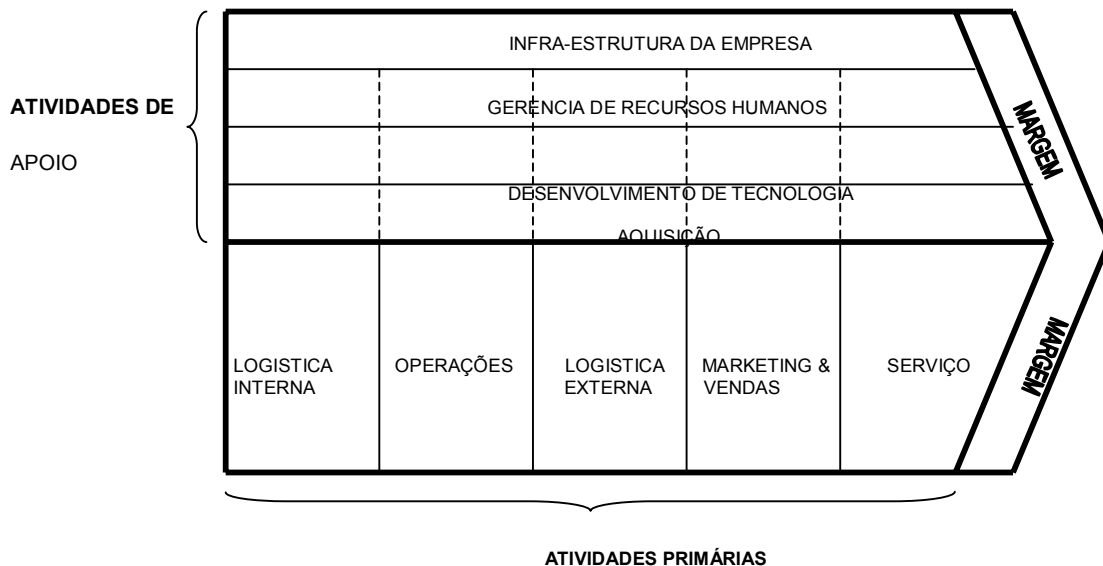


Figura 1: A Cadeia de Valores Genérica  
Fonte: Porter, 1989

Em qualquer empresa as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas conforme apresentadas na Figura 1. As segundas sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira.

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção, distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinando sua economia, determina se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também determina sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.

### 3.2 Atividades Primárias

Conforme Porter (1989), existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria, como mostra a Figura 1. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa:

*Logística interna:* atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

*Operações:* atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como: trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.

*Logística externa:* atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

*Marketing e vendas:* atividades associadas a oferecer um meio pelo qual os compradores possam adquirir o produto e induzi-los a fazer isto com propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

*Serviço:* atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

### 3.3 Atividades de Apoio

Atividades de valor de apoio envolvidas na concorrência em qualquer indústria podem ser divididas em quatro categorias genéricas, também apresentadas na Figura 1. Da mesma forma que, com atividades primárias, cada categoria de

atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor, distintas, específicas a uma determinada indústria.

*Aquisição:* refere-se à *função* de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa e não aos próprios insumos adquiridos. Estes incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e prédios.

*Desenvolvimento de tecnologia:* cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. A variedade de tecnologias empregadas na maioria das empresas é muito ampla, variando das utilizadas na preparação de documentos e no transporte de mercadorias até as tecnologias envolvidas no próprio produto.

*Gerência de recursos humanos:* a gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de empregados.

Para Porter (1989), a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva.

*Infra-estrutura da empresa:* consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira e não a atividades individuais.

### **3.4 Elos dentro da Cadeia de Valores**

Para Porter (1989), mesmo que as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes e sim um sistema de atividades interdependentes. As

atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Por exemplo, a compra de lâminas de aço precortadas e de alta qualidade pode simplificar a fabricação e reduzir o refugo. Em uma cadeia de lanchonetes a regulação de campanhas promocionais pode influenciar a utilização da capacidade. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades da mesma forma que provém das próprias atividades individuais. Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação. Freqüentemente refletem *tradeoff* entre atividades para obterem o mesmo resultado global. Por exemplo, um projeto de produto mais caro, especificações de materiais mais rigorosas ou uma inspeção maior no trabalho em processo podem reduzir os custos do serviço. Uma empresa deve otimizar estes elos, além de refletir sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva. Os elos também podem refletir a necessidade de coordenar atividades. A pronta entrega, por exemplo, pode exigir a coordenação de atividades em operações, logística externa e serviço (por exemplo, instalação). A habilidade para coordenar elos freqüentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação; uma coordenação melhor, pode reduzir a necessidade de estoque no nível de toda a empresa. Os elos implicam que o custo ou a diferenciação de uma empresa não constituem meramente o resultado de esforços para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade de valor individualmente. Grande parte da recente mudança na filosofia direcionada à fabricação e à qualidade - fortemente influenciada pela prática japonesa - é um reconhecimento da importância dos elos.

### **3.5 Elos Verticais**

Conforme Porter (1989), os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Estes elos, denominados elos verticais, são similares aos elos dentro da cadeia de valores – o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa (e vice-versa). Os fornecedores produzem um produto ou um serviço que uma empresa emprega em sua cadeia de valores, e as cadeias de valores dos



fornecedores também influenciam a empresa em outros pontos de contato. As atividades de aquisição e logística interna de uma empresa interagem, por exemplo, com o sistema de entrada de pedidos de um fornecedor ao passo que o pessoal de engenharia de aplicações de um fornecedor trabalha com as atividades de desenvolvimento de tecnologia e de fabricação. As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valores de uma empresa, podem afetar significativamente o custo e a diferenciação de uma empresa. Por exemplo, remessas freqüentes do fornecedor podem reduzir as necessidades de estoque de uma empresa, uma embalagem apropriada dos produtos do fornecedor pode reduzir o custo de manuseio, e a inspeção feita pelo fornecedor pode eliminar a necessidade da inspeção de chegada pela empresa.

Os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores de uma empresa propiciam oportunidades para a empresa intensificar sua vantagem competitiva. Normalmente é possível beneficiar a empresa e os fornecedores influenciando a configuração das cadeias de valores dos fornecedores para, em conjunto, otimizarem o desempenho das atividades ou melhorando a coordenação entre as cadeias de uma empresa e as cadeias dos fornecedores. Os elos do fornecedor significam que a relação com fornecedores *não é um jogo de soma zero* em que um só ganha à custa do outro, mas sim uma relação em que ambos podem ganhar. Concordando em fazer a entrega de chocolate a granel em uma confeitaria em carros-tanque em vez de barras sólidas, por exemplo, uma empresa de chocolate industrial poupa o custo de modelar e embalar, enquanto a confeitaria reduz o custo de manuseio interno e de derretimento. A divisão dos benefícios da coordenação ou da otimização dos elos entre uma empresa e seus fornecedores é uma função do poder de barganha dos fornecedores e reflete-se em suas margens. O poder de negociação do fornecedor é, em parte, estrutural e, em parte, uma função das práticas de compra de uma empresa. Assim, tanto a coordenação com fornecedores quanto a negociação com eles são importantes para a vantagem competitiva; uma sem a outra resulta na perda de oportunidades.

Conforme Porter (1989), os elos do canal são similares aos elos do fornecedor. Os canais possuem cadeias de valores pelas quais o produto de uma empresa passa. A margem de lucro sobre o preço de venda de uma empresa - que Porter (1989)

denomina “valor do canal” - quase sempre representa uma grande proporção do preço de venda para o usuário final ela representa até cinquenta por cento ou mais do preço de venda para o usuário final em muitos bens de consumo, como o vinho. Os canais executam atividades como vendas, publicidade e exposição que podem substituir ou complementar as atividades da empresa. Também existem múltiplos pontos de contato entre as cadeias de valores de uma empresa e dos canais em atividades, como: força de vendas, entrada de pedidos e logística externa. Da mesma forma que com os elos do fornecedor, a coordenação e a otimização conjuntas com os canais podem reduzir o custo ou intensificar a diferenciação, as mesmas questões que existiam com os fornecedores na divisão dos ganhos da coordenação e da otimização conjuntas também existem com os canais.

### **3.6 Escopo Competitivo e a Cadeia de Valores**

Conforme Porter (1989), o termo *escopo da empresa* é empregado na teoria econômica para refletir o limite entre as atividades que uma empresa executa internamente e as que ela obtém em transações de mercado, como por exemplo, integração vertical. Para o autor o *escopo competitivo* refere-se a uma concepção mais ampla do escopo das atividades de uma empresa, abrangendo cobertura do segmento da indústria, integração, mercados geográficos atendidos e concorrência coordenada em indústrias relacionadas. E ainda, para Porter (1989), o escopo competitivo pode ter um efeito poderoso sobre a vantagem competitiva, porque traça a configuração e a economia da cadeia de valores. Existem quatro dimensões do escopo que afetam a esta cadeia:

*Escopo do segmento:* consiste nas variedades de produtos e de compradores atendidos.

*Escopo vertical:* consiste em verificar até que ponto as atividades são executadas internamente ao invés de serem executadas por empresas independentes.

*Escopo geográfico:* constitui a variedade de regiões, países ou grupos de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada.

*Escopo da indústria:* compõe a variedade de indústrias afins com que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

Um escopo amplo pode permitir que uma empresa explore os benefícios da execução interna de um maior número de atividades. Também pode permitir que a empresa explore inter-relações entre as cadeias de valores que atendem diferentes segmentos, áreas geográficas ou indústrias afins. Por exemplo, uma força de vendas compartilhada pode vender os produtos de duas unidades empresariais, ou uma marca registrada comum pode ser empregada em nível mundial. Compartilhar e integrar têm, contudo, custos que podem anular seus benefícios.

Um escopo estreito pode permitir o ajuste da cadeia para atender um segmento-alvo particular, uma área geográfica ou uma indústria e, com isto, objetiva reduzir o custo ou atender o alvo de uma forma singular. Um escopo estreito na integração também pode melhorar a vantagem competitiva mediante atividades de compras da empresa que as empresas independentes executam de uma forma melhor ou mais barata. A vantagem competitiva de um escopo estreito está em *diferenças* entre variedades de produtos, compradores ou regiões geográficas dentro de uma indústria em termos da cadeia de valores mais adequada para atendê-los, ou em diferenças em recursos e qualificações de empresas independentes que lhes permitam executar as atividades de uma melhor forma.

### 3.7 Escopo de Segmento

As diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores necessárias para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores podem resultar em uma vantagem competitiva do enfoque. Por exemplo, a cadeia de valores necessária para atender compradores de minicomputadores sofisticados, com as capacidades de assistência técnica internas é diferente daquela exigida para atender usuários comerciais de pequeno porte. Aqueles necessitam de uma assistência de vendas extensiva, desempenho de *hardware* menos exigente, *software* de fácil utilização pelo usuário e capacidade de assistência técnica.

Da mesma forma que diferenças entre segmentos favorecem um escopo estreito, as inter-relações entre as cadeias de valores atendendo diferentes segmentos favorecem um escopo amplo.

### 3.8 Escopo Vertical

Conforme Porter (1989), o nível de integração vertical em uma atividade de valor pode influenciar seu custo. Assim, uma empresa deve avaliar os benefícios em potencial da integração para cada insumo adquirido e importante em uma atividade de valor. Por outro lado, a empresa deve examinar as funções executadas internamente a fim de determinar se a desintegração reduz o custo da atividade sem afetar a estratégia da empresa. A análise da integração e da desintegração não deve limitar-se aos insumos principais, mas também deve examinar serviços auxiliares e outras funções de apoio.

A integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores. Uma empresa pode comprar componentes ao invés de fabricá-los, ou contratar a assistência técnica ao invés de manter uma organização de assistência técnica. De modo semelhante, os canais podem desempenhar muitas funções de distribuição, assistência técnica e *marketing* no lugar de uma empresa. Uma empresa e seus compradores também podem dividir atividades de formas diferentes. Uma forma de uma companhia diferenciar-se é assumir um maior número de atividades do comprador. No caso extremo, uma empresa entra inteiramente na indústria do comprador.

Quando se observa a questão da integração do ponto de vista da cadeia de valores, fica evidente que as oportunidades para a integração são mais ricas do que normalmente se reconhece. A integração vertical tende a ser considerada em termos de produtos físicos e como uma substituta de todas as relações do fornecedor, e não em termos de atividades, mas pode abranger ambos. Por exemplo, uma empresa pode contar com a capacidade de assistência técnica e com a engenharia de aplicações de um fornecedor, ou pode executar estas atividades internamente. Assim, existem muitas opções relativas às atividades de valor que uma empresa executa internamente e às atividades de valor que ela compra. Os mesmos princípios aplicam-se à integração do comprador e do canal.

Para Porter (1989), se a integração (ou a desintegração) reduz ou não o custo ou acentua a diferenciação, isto depende da empresa e da atividade envolvida. A

cadeia de valores permite que uma empresa identifique com mais nitidez os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais. A exploração dos elos verticais não exige integração vertical, mas a integração pode às vezes permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com mais facilidade.

### **3.9 Escopo Geográfico**

O escopo geográfico pode permitir que uma empresa compartilhe ou coordene atividades de valor empregadas para atender em diferentes áreas geográficas e manter inter-relações geográficas pode intensificar a vantagem competitiva se o compartilhamento ou a coordenação de atividades de valor reduzirem o custo ou acentuarem a diferenciação. Podem existir custos de coordenação bem como diferenças entre regiões ou países que reduzem a vantagem do compartilhamento.

### **3.10 Escopo da Indústria**

As inter-relações em potencial entre as cadeias de valores necessárias para competir em indústrias relacionadas são comuns. Elas podem envolver qualquer atividade de valor, inclusive atividades primárias (por exemplo, desenvolvimento conjunto de tecnologia ou aquisição compartilhada de insumos comuns). Inter-relações entre unidades empresariais são similares em conceito a inter-relações geográficas entre cadeias de valores. As inter-relações entre unidades empresariais podem ter influências poderosas sobre a vantagem competitiva, uma vez que reduz o custo ou acentua a diferenciação. Um sistema logístico compartilhado pode permitir, por exemplo, que uma empresa obtenha economias de escala ao passo que uma força de vendas compartilhada que oferece produtos relacionados pode melhorar a eficácia do vendedor com o comprador e, assim, acentuar a diferenciação. Nem todas as inter-relações resultam em vantagem competitiva. Nem todas as atividades beneficiam-se com o compartilhamento. Também existem sempre os custos quando se compartilha atividades que devem ser comparadas aos benefícios porque as necessidades de diferentes unidades empresariais podem não ser as mesmas no que concerne a uma atividade de valor.

### 3.11 Coalizão de Escopo

Uma empresa pode buscar os benefícios de um escopo mais amplo internamente, ou firmar *coalizões* com empresas independentes para alcançar alguns ou todos os benefícios. As coalizões são acordos a longo prazo entre empresas que extrapolam transações de mercado normais, mas que não chegam a ser fusões totais. Exemplos de coalizões incluem licenças de tecnologia, acordos de fornecimento, acordos de *marketing* e sociedades em cota de participação. As coalizões são formas de ampliar o escopo sem ampliar a empresa, ou seja, esta contrata uma empresa independente para executar atividades de valor (por exemplo, um acordo de fornecimento) ou une-se a uma empresa independente para compartilhar atividades (por exemplo, uma sociedade em cota de participação de *marketing*). Assim, existem dois tipos básicos de coalizão: verticais e horizontais.

As coalizões podem permitir o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos segmentos da indústria, áreas geográficas ou indústrias relacionadas. As coalizões também são um meio de se obter as vantagens de custo ou de diferenciação dos elos verticais, sem uma verdadeira integração, mas superando as dificuldades da coordenação entre empresas puramente independentes. Visto que as coalizões envolvem relações a longo prazo, deve ser possível uma coordenação mais íntima com um sócio da coalizão do que com uma empresa independente, embora não sem um certo custo. As dificuldades para se chegar a acordos de coalizão e a uma coordenação contínua entre sócios podem bloquear as coalizões ou anular seus benefícios.

## 4 TERCEIRIZAR OU INTEGRAR ATIVIDADES: ALTERNATIVAS PARA AS EMPRESAS

Conforme Cavalcanti e Mac Dowell (1998), no que diz respeito ao tamanho, a firma pode ser vista quanto às suas dimensões horizontal e vertical. A dimensão horizontal refere-se à escala de produção, quando a firma é produtora de um único produto, ou ao seu escopo nas firmas multiprodutos. A dimensão vertical ocorre quando diferentes processos de produção – desde o insumo até a venda final ao consumidor – que podem ser produzidos separadamente, por várias firmas, passam a ser produzidos por uma única firma.

A integração vertical pode ocorrer entre dois ou mais processos contínuos de produção, em que o produto de um processo é o insumo para o outro subsequente. Ao estágio que produz o insumo para o subsequente denomina-se processo *upstream*: e aquele que emprega o insumo do processo imediatamente anterior denomina-se processo *downstream*.

Segundo Perry (1989, citado por CAVALCANTI e MAC DOWELL, 1998), uma firma pode ser descrita como verticalmente integrada se envolve necessariamente dois processos de produção em que: i) a produção total do processo *upstream* é empregada ou em parte ou totalmente como a quantidade de um insumo intermediário dentro do processo *downstream*; ou quando ii) a quantidade total de um único insumo intermediário que é utilizado em um processo *downstream* é obtida, em parte ou totalmente, da produção do processo *upstream*.

A integração vertical pode ocorrer de forma parcial, e isto acontece quando uma parcela da produção do processo *upstream* é vendida para outros compradores e parcela do insumo intermediário necessário ao processo *downstream* é comprada de outros fornecedores.

Para estes autores (CAVALCANTE e MAC DOWELL, 1998), a integração vertical pode surgir sob várias maneiras: formação vertical, expansão vertical e fusão vertical. E existem três tipos de determinantes para o processo de integração vertical: tecnológico, imperfeição nos mercados e economia nos custos de transação.

Conforme George e Joll (1983, p.84), não se deve pensar que as forças que determinam o grau de integração vertical levem necessariamente a um mesmo grau de integração mesmo para firmas em igual ramo geral de atividade. Para eles, há várias razões pelas quais se devem esperar diferenças de grau de integração. Primeiramente, varia a capacidade gerencial de coordenar as diferentes etapas da produção. Em segundo lugar, em face da incerteza quanto às futuras condições de oferta e demanda e de um conhecimento apenas limitado dos custos de outras firmas, há lugar para diferentes opiniões sobre os méritos da integração. Em terceiro lugar, a disponibilidade de recursos pode diferir. O fato de uma firma ser mais integrada que outra pode refletir diferenças de rentabilidade passadas e de disponibilidades de recursos para investimento. Em quarto lugar, ao passo que algumas firmas consideram a integração vertical como o uso mais rentável para seus recursos, outras optaram pela diversificação ou pela ampliação horizontal de sua produção nos mercados já existentes.

Para Rezende (1997), a estratégia de crescimento de uma empresa via integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio que, anteriormente, eram manufaturados ou comercializados por terceiros – o que significa administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final.

Pretende-se, neste capítulo, fazer uma abordagem conceitual dos principais fatores vinculados à integração e à terceirização, além de analisar os fatores propulsores, os restritivos, as condições alavancadoras, com exemplificações de empresas que fizeram uso destas estratégias.

#### **4.1 Fatores propulsores da Integração**

Conforme Robinson (1958, citado por GEORGE e JOLL, 1983, p.81), “a integração vertical é às vezes fruto de uma reunião de processos distintos de produção. É, mais comumente, consequência de uma busca de segurança”. Por este prisma, George e Joll (1983) ressaltam que o incentivo à integração será influenciado pela conjuntura



dos negócios, pela estrutura dos mercados e pela eficiência e confiabilidade dos fornecedores. A integração vertical por uma ou mais firmas estabelecidas em uma indústria pode ter um efeito profundo sobre a estrutura de mercado e sobre a intensidade da concorrência, exigindo barreiras de entrada. Uma firma integrada pode impedir totalmente a entrada de outra se controlar o fornecimento de um insumo essencial ou todos os canais de distribuição. Por outro lado, as barreiras de entrada podem ser reforçadas se uma firma integrada recusar-se a fornecer às novas firmas ou a comprar delas, ou se fizer isso, mas apenas em termos muito desfavoráveis para as novas firmas. Neste caso, estas serão obrigadas a integrarem-se também e, assim, aumentarão as necessidades de capital para a entrada.

Para Rezende (1997), muito embora a opção pela estratégia de crescimento, via integração, dependa de inúmeros fatores - como o tamanho relativo dos compradores e vendedores, o ramo em que a empresa opera, a fase do ciclo econômico, o momento específico do seu processo de crescimento – destacam-se, a seguir, os principais que são apontados como propulsores e restritivos ao processo de integração vertical. Para o autor, o fato de serem apontados como propulsores não significa que a sua efetivação traga, necessariamente, benefícios para a empresa, mas apenas que são fatores indutores do processo. Como fatores, Rezende (1997) destaca segurança quanto a suprimento e escoamento; redução de custos; apropriação de lucro; proximidade com o cliente; aceleração de mudanças tecnológicas; sinergia; simplificação tecnológica; laços técnicos e econômicos; complementaridade; falta de opção; outros fatores como comodidade, diversificação e reforço da cultura de valores.

#### 4.1.1 Segurança quanto a suprimento e escoamento

A integração vertical tende a aumentar a segurança, posto que a empresa tem um controle maior sobre itens, tais como: qualidade, prazo, preço, especificações técnicas, atendimento ao consumidor, escoamento da produção, ritmo de expansão, etc. No entanto, a efetivação destas vantagens, dependerá da conjuntura econômica e do grau de maior ou menor eficiência e confiabilidade dos fornecedores e distribuidores. Como exemplo Rezende (1997) cita o processo de recompra dos

engarrafadores –, por conseguinte, de integração vertical – efetuado pela Coca-Cola justificado pelo ritmo extremamente rápido de lançamento de novos produtos, e algumas engarrafadoras não teriam condições de acompanhá-lo. A rapidez na entrega e os investimentos necessários para atender a este requisito também foram apontados como fatores fundamentais para justificar a integração. A própria Coca-Cola, ao construir uma fábrica de embalagens “pet” para atender a um terço de suas necessidades, é exemplo de empresa que engendrou seu processo de integração para ampliar sua segurança em relação aos fornecedores.

George e Joll (1983) salientam que, pode ser conveniente, quando a demanda está em nível elevado, para a firma ter suas próprias fontes de matérias-primas, tanto para eliminar a parcela de lucro no preço dos fornecedores e para garantir maiores lucros para si mesma como para beneficiar-se de maior segurança de fornecimento. Mas, os autores alertam que em época de demanda escassa, a firma integrada pode ficar em desvantagem, já que não terá liberdade para comprar insumos de fontes mais baratas. Não obstante, se as firmas compradoras forem grandes em relação aos fornecedores, estarão em posição favorável de negociação e provavelmente não terão de pagar muito mais que o preço competitivo.

#### 4.1.2 Redução de custos

Para Rezende (1997) a integração leva também a uma diminuição de custos quando, do ponto de vista do comprador, o fornecedor, além de monopolista, apresenta eficiência aquém da desejável e o insumo que fornece tem um peso muito grande na sua composição de custo. Indústrias como a siderurgia e a petroquímica, cujos processos produtivos dão-se numa seqüência tal, que há o aproveitamento de enormes sinergias entre as diversas fases, encontram na integração um fator redutor de custos. Da mesma forma, a integração pode ser vantajosa quando o custo de distribuição por terceiros é elevado ou ineficiente. São exemplos deste fato à integração realizada no passado pelas empresas do grupo Votorantin, Alcoa, Vale do Rio Doce, entre outras.

Para George e Joll (1983:82), as vantagens do ponto de vista de custos dos processos de integração no interior da firma e não por meio de transações de

mercado, são mais evidentes nos casos em que se conseguem importantes economias técnicas quando os processos são executados em rápida sucessão. Para os autores, além dos benefícios anteriormente apontados, existem reduções potenciais de custo como fruto de integração porque os custos da ida ao mercado são evitados; estes incluem o custo do levantamento de informações sobre preços relevantes, o custo da negociação e da conclusão de contratos distintos para cada transação e dos custos resultantes dos atrasos de entrega.

Assim, conforme Coase (1937, citado por GEORGE; JOLL, 1983, p.82), “uma firma tenderá a se expandir até que o custo da organização de uma transação extra dentro da firma iguale o custo da mesma transação por meio de uma troca no mercado livre ou o custo de organização em uma outra firma”.

Contudo, o equilíbrio das vantagens entre a coordenação das transações no interior da firma e mediante o mercado variará de acordo com as mudanças de tecnologia, das técnicas organizacionais e do tamanho dos mercados, de modo que os limites tradicionais da indústria tornam-se inadequados para a organização mais eficiente da produção; um aumento da dimensão do mercado conduz freqüentemente à redução da integração vertical. Mudanças organizacionais funcionam, de outro modo, com os aperfeiçoamentos das técnicas gerenciais ampliação da faixa das atividades que podem ser coordenadas eficientemente dentro da firma. A mudança tecnológica pode acarretar modificações em duas direções opostas; avanços tecnológicos podem resultar na passagem de parte de uma indústria para as firmas especializadas, mas a natureza complexa de grande parte da produção moderna significa que muitos processos e qualificações altamente especializados precisam de rigorosa coordenação (GEORGE e JOLL, 1983, p.83).

#### 4.1.3 Apropriação de lucro

Rezende (1997) adverte que uma empresa verticalizada ou integrada apropria-se da parcela do lucro do intermediário especialmente quando o mercado está em expansão, pelo fato de que nessas ocasiões, os preços dos insumos e matérias-primas tendem a aumentar mais que o preço dos produtos manufaturados.

Em se tratando de integração vertical para frente, a tentativa de apropriação de parcela do lucro ou de manutenção do volume de produção ou faturamento dá-se normalmente em épocas de diminuição da demanda. As lojas de fábrica apropriam-se do lucro do varejista e ainda conseguem vender mais barato, porque não pagam altas taxas de condomínios nos *shopping centers* e, ainda, minimizam o custo de distribuição, recebem à vista, reduzem a inadimplência, alavancam a marca, giram com maior rapidez o seu estoque, diminuem o custo financeiro e a cobrança de impostos em cascata.

A profusão de *outlet centers*, com suas lojas de fábrica e de desconto é outro exemplo que corrobora não só a integração como forma de apropriação da parcela do lucro dos intermediários, mas também o aumento da segurança no escoamento da produção em momentos de recessão ou extremamente competitivos. Como exemplo, Rezende (1997) evidencia que as lojas de fábrica representam 20% da distribuição brasileira de roupas, com preços mais baixos do que os do comércio tradicional.

Como também ressalta Rezende (1997), o *grupo Ipanema*, maior produtor individual de café arábica do mundo, com extensas plantações, foi paulatinamente realizando seu processo de integração vertical para frente, objetivando atuar nos elos da cadeia produtiva que apresentavam maior lucro.

O mesmo movimento aconteceu no setor siderúrgico brasileiro após a privatização. A Usiminas, por exemplo, comprou as duas maiores distribuidoras de aço do país, Rio Negro e Farsal. A Vicunha, acionista da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), comprou, entre outras, a Inal, empresa de distribuição de aço plano, da qual a CSN é a principal fornecedora. Esta, por seu turno, controladora da Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM), planeja adquirir uma grande empresa da área de engenharia. A Vicunha, em seu processo de integração vertical no ramo siderúrgico, adquiriu outras distribuidoras e comprou a Metalúrgica Matarazzo, fabricante de latas, que utiliza a matéria-prima da CSN como principal insumo.

#### 4.1.4 Proximidade com o cliente

A integração vertical, notadamente, possibilita aos fabricantes o aumento do poder ou a contraposição ao crescimento de agentes varejistas, como: supermercados, lojas de departamentos, atacadista, entre outros. Neste contexto, o objetivo da

integração pode não ser o de conquistar uma parcela significativa de mercado, mas, o de funcionar como elemento sinalizador ou moderador de mercado e possibilitar um contato mais estreito com o consumidor final.

Como exemplo de proximidade com o cliente, Rezende (1997) evidencia a abertura de lojas de eletroeletrônicos pela *Sharp* bem como a revenda de vidros planos e de *box* da *Saint-Gobain* caminharam nessa direção. A Sadia e a Perdigão, operam lojas de venda direta ao consumidor com o objetivo de terem um *showroom* dos seus produtos e um laboratório do comportamento do consumidor, não com o propósito de competir com a rede distribuidora, mas de aproximar o cliente da empresa.

#### 4.1.5 Aceleração de mudanças tecnológicas

Em setores de lento desenvolvimento tecnológico, o processo de integração pode ser indutor de rápidos *tradeoffs*, que não seriam levados adiante pelos fornecedores ou distribuidores instalados. Como exemplo, Rezende (1997) cita a abertura de uma loja de máquinas agrícolas pela Valmet, cujo objetivo não é competir com sua rede de concessionárias, mas sentir as dificuldades das lojas autorizadas e melhorar o padrão de atendimento ao usuário além de promover a aproximação do cliente para conhecer melhor suas necessidades. Assim, a *Valmet* poderia realizar e acelerar mudanças tecnológicas que facilitem os trabalhos não só dos agricultores, mas também da sua rede de concessionárias.

#### 4.1.6 Sinergia

Quando a nova atividade a ser integrada ao processo operacional e produtivo da empresa apresenta a possibilidade de utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos diretivos/gerenciais ou tecnológicos, o potencial sinérgico pode ser um elemento determinante no processo de integração vertical. Como exemplo Rezende (1997) cita a empresa Mez - *holding* de propriedade de Marie Elizabeth Zocchio, que começou seus negócios com a fundação do Colégio Pueri Domus. A fim de abastecer a escola surgiram outros negócios, como a gráfica Minden; a Scholar – com a Divisão de Materiais Didáticos e a Divisão de Uniformes; a agência de turismo *Viatrix* (intercâmbio para alunos); a Internacional *Academy of Texas* (nos EUA,

colégio para brasileiros e norte-americanos) e por fim a *Bio Center do Brasil* (BCB) - serviços e produtos para a área ambiental.

#### 4.1.7 Simplificação tecnológica

Para Rezende (1997), por exigir níveis de investimentos e espaços físicos significativamente menores, deixando de ser prerrogativa de grandes organizações especializadas, o desenvolvimento tecnológico tem levado, paradoxalmente, a uma ampliação da integração vertical em alguns segmentos. Cita-se, por exemplo, o enorme processo de integração vertical verificado no ramo agropecuário, em que onde a tecnologia de miniusinas de processamento de leite levou os produtores a fazerem a integração com o empacotamento de leite e a produção de derivados.

#### 4.1.8 Laços técnicos e econômicos

A integração pode possibilitar também a exploração de laços técnicos, econômicos, e organizacionais que podem ser fundamentais, em médio ou longo prazos, como alternativas de futuras diversificações laterais.

O desenvolvimento tecnológico tem levado uma série de ramos que anteriormente tinham características distintas e próprias e passaram depois por um processo de convergência no qual as diferenças entre elas praticamente extinguiram-se. A lógica do processo de crescimento leva as empresas a fazerem a integração vertical e a diversificação lateral simultaneamente. Rezende (1997) cita a Aracruz e a Viacom. A primeira uma das maiores empresas produtoras de celulose do mundo, com mais de cem mil hectares plantados com eucalipto, aproveitou o fato de ser integrada e diversificou sua produção, realizando a extração de madeira para construção civil. A incorporação praticada pela *Viacom* - empresa de televisão a cabo, adquirindo primeiramente a Paramount, produtora de filmes e programas de TV, e depois a Blockbuster, locadora de filmes e proprietária de estúdios cinematográficos, também são exemplos do aproveitamento dos laços técnicos e econômicos e da convergência entre setores, alavancando a integração vertical.

#### 4.1.9 Complementaridade

Existem situações em que a integração é adotada como forma de viabilizar o negócio principal, independentemente de considerações sobre custo, apropriação de lucro; são situações nas quais o cliente prefere ou não estar disposto a adquirir componentes de empresas diferentes.

Ao optar por adquirir conjuntos de um só fornecedor e, não, peças separadas de diversos fornecedores, as montadoras da indústria automobilística como a *Fiat* e a *Volkswagen* são exemplos deste processo. A *Fiat*, que tinha 510 fornecedores em 1988, 210 em 1994 e 180 em 1995, planejava ficar com apenas 100 em 1996. Assim, quem quisesse fornecer para as montadoras teria que se integrar ou construir alianças estratégicas, como pode ser verificado pelo grande número de fusões e incorporações entre as empresas do setor de autopeças.

#### 4.1.10 Falta de opção

Em determinadas condições a empresa não tem quem lhe forneça o bem ou serviço, não restando outra opção a não ser a integração. Rezende (1997) lembra que até a década de 80 a economia brasileira, em função de seu caráter autárquico, foi indutora de um número enorme de integrações verticais, em razão da impossibilidade de as empresas obterem o insumo a não ser pagando altas taxas de impostos de importação. Para exemplificar cita-se o grupo Claudino, da região Nordeste, que montou lojas de departamento e teve seu crescimento limitado pela dificuldade em abastecer-se de produtos do Sul. Para viabilizar o negócio principal, o grupo começou a produzir fogões, colchões, calças *jeans* (marca *Onix Jeans*) entre outros produtos. Em virtude da necessidade de transportar os produtos da fábrica até as diversas lojas o grupo abriu uma transportadora, mas a precariedade das estradas e a necessidade de construir prédios para as lojas e fábricas levaram-no a fundar uma construtora. E foi desta forma – ressalta Rezende (1997) – suprimindo as necessidades do negócio principal, que o grupo Claudino acabou crescendo e tornando-se diversificado, de forma que a diversificação tornou-se tão evidente, que o grupo é proprietário de lojas de departamentos, da marca *Onix Jeans*, produtora de linho, fabricante de colchões, construtora, gráfica, frigorífico, montadora de fogões, transportadora e de empresa de publicidade.

#### 4.1.11 Outros fatores propulsores da integração

##### i) Comodidade

Independentemente de considerações “racionais” a opção pela integração pode representar uma comodidade, no sentido de que se julga melhor fazer internamente do que comprar. Normalmente nestes casos a decisão é racionalizada. Rezende (1997) exemplifica que algo parecido ocorre com a compra da casa de praia ou de campo, que provavelmente não é a opção mais econômica, mas arrumam-se várias formas de justificá-la. A necessidade de ampliar espaço para abrigar, ocupar e mesmo ampliar a estrutura interna funciona como alavancador de integração.

##### ii) Diversificação

A integração vertical é uma grande alavancadora da diversificação, posto que há grande probabilidade de operações que, no primeiro momento, representam integração e, com o decorrer do tempo, assumem a configuração de diversificação. Para Rezende (1997), a análise do processo de crescimento de grupos bastante diversificados como *Bung Born*, *Sharp* e *Votorantim*, entre outros, mostra que o processo de diversificação originou-se da integração vertical. Outro exemplo é a *Direct Service*, empresa criada em 1993 para atender corporações que terceirizaram a distribuição de malas-diretas, que, em seguida, adquiriu uma franquia de Agências de Correios para atender especialmente os próprios serviços, que se tornaram um negócio independente; depois construiu uma empresa de *marketing* direto, tendo como cliente o *master* franqueado da *Victor's Importados*. Como seu principal cliente não se manteve no negócio, a *Direct Service* comprou a *Máster*- franquia da *Victor's Importados* e em seguida constituiu uma transportadora, uma empresa de informática, uma empresa de tele vendas e uma agência de criação e gráfica, tornando-se, ao fim do processo, um médio grupo empresarial com características diversificadas.

##### iii) Reforço da cultura e de valores

Para Rezende (1997, p.10) algumas organizações optam por desenvolver internamente serviços como o de treinamento de executivos, porque entendem que é fundamental “formar executivos à sua imagem e semelhança, difundindo os princípios de sua cultura”, como é o caso da *AMIL*, com seu MBA interno, a *Coca-Cola*, a



*Walt Disney, a Andersen Consulting, o McDonald's* entre outras, são empresas que não abriram mão do treinamento interno de seu pessoal qualificado e criaram suas próprias “universidades”.

## **4.2 Fatores restritivos da Integração**

Conforme Rezende (1997), fatores restritivos da integração são fatores que, além de inibirem o uso da integração vertical, podem representar desvantagens futuras para as empresas que optarem por esta alternativa, destacando-se os seguintes: perda de flexibilidade; aumento de custos; vinculação a um tipo de matéria-prima; novo padrão competitivo.

### **4.2.1 Perda de flexibilidade**

Por se tratar de um maior aprofundamento da empresa no seu atual campo de atuação, a integração reduz sensivelmente a flexibilidade econômica e produtiva, em função da maior amarração ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo. Rezende (1997) ressalta que, como, no primeiro momento, a integração ocorre fundamentalmente para atender às próprias necessidades, caso haja qualquer tipo de crise ou mudança significativa relacionada a este setor da economia, todo o capital estará aplicado em um mesmo ramo, o que dificulta qualquer forma de flexibilização, inclusive o abandono do setor.

### **4.2.2 Aumento de custos**

A empresa terá custos se a integração não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade frente aos produtores externos.

Quando não há plena utilização da capacidade instalada, a integração irradia um aumento de custo para toda a cadeia produtiva, fazendo com que o negócio como um todo perca competitividade.

A profunda reestruturação por que passou a esmagadora maioria dos grandes grupos empresariais brasileiros no período de 1985 a 1995, tendo por objetivo

diminuir custos e melhorar a competitividade, foi centrada no processo de desverticalização das empresas.

Para exemplificar, Rezende (1997) cita a marca *OP*, fabricante de *sportswear*, que integrando a criação, a produção e a venda de mercadorias a empresa enfrentava dificuldades com os custos de alguns produtos. Sua especialidade não era produzir bonés e óculos de sol, mas vendia esses produtos e não conseguia demanda suficiente para produzi-los a preço competitivo. A pequena quantidade produzida elevava tanto o preço que praticamente inviabilizava a venda. Ao transferir a produção dos mesmos para empresas especializadas, passando apenas a criá-los e a registrá-los com a marca *OP*, a empresa reduziu os preços e aumentou as vendas.

#### 4.2.3 Vinculação a um tipo de matéria-prima

Conforme Rezende (1997), em função da mudança de hábitos dos consumidores e, em especialmente do desenvolvimento tecnológico, surgem constantemente novos insumos, que representam efetiva possibilidade de substituir com vantagens os insumos considerados “velhos”, como por exemplo, alumínio x aço x plástico ou fibras naturais x fibras sintéticas. Se a empresa for integrada, evidencia o autor, dificilmente terá condições de adaptar-se rapidamente passando a produzir o novo insumo ou mudando o perfil produtivo para comprá-lo de terceiros.

#### 4.2.4 Novo padrão competitivo

Para Rezende (1997), a integração vertical *para frente* coloca as empresas em mercados nos quais o padrão competitivo costuma ser significativamente diferente do padrão vigente na sua indústria original. Assim, empresas do ramo de alumínio primário, que competem com mais de uma ou duas empresas, ao fabricar produtos de uso final ou ao abrir lojas de revenda, concorrerão com uma infinidade de pequenas e médias empresas. Esta diferença significativa de padrão competitivo pode ocasionar sérios problemas, mesmo tendo-se em conta o porte da empresa que se verticaliza. Para exemplificar, Rezende (1997) cita a *Alcoa* que abandonou seu processo de integração vertical *para frente* através das lojas *Tend Tudo*, possivelmente em função desse fator.

Mesmo em integrações verticais *para trás*, quando a empresa consegue absorver toda a produção e, portanto, tem que competir no mercado para colocar a produção excedente, ela poderá sentir em situação difícil por não conhecer profundamente a dinâmica de funcionamento do mercado.

### **4.3 Terceirização**

Após ter sido realizada breve abordagem sobre a integração, passa-se agora a discorrer sobre a terceirização, abordando questões como: conceituação, fatores conjunturais alavancadores da terceirização, fatores estruturais alavancadores da terceirização e dificuldades da terceirização.

#### **4.3.1 Em busca de uma conceituação**

Para Rezende (1997), é inegável o fato de que a terceirização, em termos amplos, apresente-se hoje como uma possibilidade de decisão muito mais adequada para uma série de situações enfrentadas pelas empresas. Isto, no entanto, não deve ser encarado como um novo dogma, visto que os dogmas, tanto os velhos como os novos, não conseguem mais conceder respostas satisfatórias à efetiva prática empresarial moderna. Isto ocorre porque o que significa terceirização para um, pode significar verticalização para outro.

Bernstorff e Cunha (1999, p.1) também advertem quanto a diversidade do conceito de terceirização, já que “aparentemente cada autor adaptou o conceito para seu estudo particular, não havendo ainda um padrão conceitual definido”.

Conforme Oliveira (1994, p.33), a terceirização chegou ao Brasil na década de 50, vindo com as montadoras de veículos, mas sua grande arrancada é recente: estimulada pela persistente crise que se instalou no país, a terceirização adquiriu contornos específicos no momento em que as empresas tentavam reduzir seus custos da maneira que lhes fosse possível.

Para Leite (1994, p.3), o termo “terceirização” foi criado no Brasil pela empresa gaúcha *Riocell S.A* nos anos 80, e corresponde a uma tradução livre da expressão inglesa *outsourcing*. Para o autor, o significado de ambas os termos é o mesmo: trata-se da transferência para terceiros de parte das atividades de uma empresa. Entretanto, deve-se diferenciar a desverticalização da terceirização e nessa extensão da cadeia produtiva é alterada e na terceirização refere-se à transferência de atividades de apoio, como: infra-estrutura, recursos humanos e tecnológicos.

Salerno (1993, citado por ALMEIDA e SILVA, 1999), diz que a terceirização, que vem sendo objeto de muitas análises é vista com base em três possibilidades não excludentes, quais sejam:

- i) a terceirização da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de fornecedores;
- ii) a terceirização de atividades de apoio, de serviços de apoio à produção, via a contratação de empresas que fornecem esse serviço – é o caso típico das atividades de vigilância, jardinagem, restaurante, serviço médico, limpeza, manutenção etc.
- iii) a sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva – a empresa contrata uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para atuar na atividade direta da contratante, mas, com vínculo com a contratada.

Para Giosa (1997, citado por BERNSTORFF e CUNHA, 1999), terceirização pode ser considerada como “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Ao deslocar para terceiros atividades, serviços e funções que não se ligam ao seu objeto principal, o universo empresarial ajusta-se a um figurino que se baliza pelos valores e metas da racionalização das estruturas, agilização de processos e métodos, melhoria da produtividade e qualidade e aperfeiçoamento das técnicas de gestão (ROMANOSCHI, 1994, p.15).

Já Queiroz (1998, p.55), enumera dez conseqüências positivas da terceirização, quais sejam: gera a desburocratização; alivia a estrutura organizacional; proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final; traz mais especialização na prestação de serviços; proporciona mais eficácia

empresarial; aumenta a flexibilidade nas empresas; proporciona mais agilidade decisória e administrativa; simplifica a organização; incrementa a produtividade; tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos humanos, materiais, instrumental, equipamentos econômicos e financeiros.

Para Amato Neto (1995, p.35), conceitos de desintegração vertical (ou desverticalização), terceirização, focalização e subcontratação estão fundamentalmente relacionados a um dos aspectos mais importantes da estratégia de manufatura da grande empresa industrial, ou seja, às decisões de produzir ou comprar. Este processo de tomada de decisão torna-se cada vez mais difícil e complicado, especialmente nos casos da fabricação de produtos mais complexos – como por exemplo, automóveis - que envolvem, em geral, grande variedade de itens de peças, componentes e subsistemas.

Conforme Amato Neto (1995), o termo “desintegração vertical” refere-se ao movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma dada empresa, tanto no nível administrativo (redução dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção, ou, simplesmente, eliminação de alguns postos de trabalho.

Para Rezende (1997, p.12),

...confunde-se terceirização com desverticalização, quando nem todo movimento de terceirização significa a desverticalização. Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre no eixo da cadeia produtiva e eventualmente no eixo de atividades complementares. Terceirização no eixo de atividades de apoio não é sinônimo de desverticalização, podendo ser chamada de downsizing, rightsizing, desburocratização, enxugamento etc.

Complementando sua linha de raciocínio, Rezende (1997) diz que os fatores que têm levado as empresas à terceirização, qualquer que seja o sentido do termo, podem ser divididos em conjunturais e estruturais, os quais serão abordados nas seções 4.3.2 e 4.3.3.

Convém também enfatizar que conforme Alvarez (1996, p.10), há uma confusão entre os termos parceria e terceirização. Para ele, como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação profícua que garanta o êxito da contratação; logo, a parceria figura como condição para a terceirização. A parceria no âmbito da terceirização requer a existência de confiança nos parceiros.

#### 4.3.2 Fatores conjunturais alavancadores da terceirização

São fatores pontuais, que têm limitações quanto à abrangência e profundidade. Existe um teórico “ponto ótimo”, com base no qual o seu aprofundamento poderá apresentar disfuncionalidades, dentre os quais se destacam:

O aumento crescente da burocratização das organizações, ocasionando inchaço, crescimento desmesurado das atividades de apoio, configurando-se uma dificuldade da burocracia. Muito embora a descentralização, a autonomia gerencial e a constituição de células de trabalho sejam utilizadas como uma forma de minimizar o excesso de burocracia, para muitas organizações é muito mais fácil terceirizar totalmente algumas áreas do que partir para um processo e traumático de demissões parciais, mesmo que, tempos depois, as áreas que foram terceirizadas tenham que ser remontadas em outros moldes.

Com os novos tempos, as empresas sentiram-se obrigadas a concentrarem-se no seu *core business*, deixando áreas anteriormente integradas. Para exemplificar, Rezende (1997) cita Bradesco como empresa bem integrada, que possuía, entre outras atividades, uma das maiores gráficas da América Latina, constituída para produzir formulários e talões de cheques para uso do grupo, uma empresa de automação bancária, a *Digilab*, criada quando havia reserva de mercado e importações proibitivas, uma frota de veículos para transporte de valores, uma empresa de segurança e vigilância. A maior parte dessas atividades foi terceirizada e o banco centrou sua atuação nas atividades próprias do setor financeiro. Outro fator, também citado por Rezende (1997), é a questão da diminuição dos níveis hierárquicos que ocorrem não só por uma questão de custos, mas também em função de novos processos de trabalho, cuja racionalidade exigia uma quantidade

menor de chefes e gerentes. A *Riocell*, produtora de celulose, que conseguiu, mediante da terceirização, desburocratizar seu organograma da linha central de produção. Após estudos realizados, a empresa delegou a terceiros a execução dos serviços não essenciais da linha de produção, possibilitando uma reordenação das seis linhas hierárquicas que comandavam o processo industrial, o que implicou corte no excesso de pessoal, redução de níveis hierárquicos e maior flexibilidade e agilidade.

Rezende (1997) enumera, ainda, como fatores conjunturais alavancadores da terceirização a questão da necessidade de se fazer caixa para manter as atividades principais, implicando venda de ativos e descarte de atividades anteriormente integradas. Aqui, mais uma vez, o processo de reestruturação dos grandes grupos nacionais, com a venda de um número enorme de atividades anteriormente integradas, é um exemplo elucidativo.

#### 4.3.3 Fatores estruturais alavancadores da terceirização

Para Rezende (1997), os principais fatores estruturais, quais sejam, aqueles decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação e que estão intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos são:

##### i) Pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização

Isto significa, entre outras coisas, um menor volume de capital de giro a partir do momento em que não há imobilização prévia e o desembolso proporcionado pelos sistemas *kanban* e *just in time*, que ocorrem quase concomitantemente à utilização. Com a terceirização, aquilo que era custo fixo, como a manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de salários e encargos sociais, transforma-se em custo variável; ou seja, só significará custo quando houver uma real necessidade da utilização destes serviços. Adicionalmente há a vantagem de manter-se o nível de faturamento com a diminuição do imobilizado e a diluição do custo fixo.

## ii) Cálculo econômico

Nas grandes organizações a ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva possibilita um melhor aproveitamento daqueles que são considerados os recursos escassos da grande empresa, ou seja, a capacidade gerencial e a capacidade diretiva - atendendo ao que Peter Drucker chamou de lógica do processo de gestão das grandes empresas, que as leva a ocuparem-se somente dos processos maiores, deixando os processos menores para os pequenos (REZENDE, 1997, p.13).

## iii) Possibilidade de beneficiar-se dos ganhos de especialização

Isto faz com que empresas especializadas em determinados processos tenham eficiência superior, beneficiando, assim, tanto a pequena empresa que terceiriza algumas atividades, passando a focar, a especializar-se nos seus processos básicos, como aquela que passa a executar as atividades com maior escala e eficiência.

O setor automobilístico é novamente citado como exemplo por Rezende (1997), uma vez que várias montadoras aumentaram a produtividade com a adoção da terceirização, ficando o seu negócio em alguns processos básicos que agregam mais valor ao cliente.

## iv) Exploração das competências centrais

Incluem-se aqui as empresas que compreenderam que o seu diferencial e suas habilidades estavam nas áreas de *marketing* de distribuição. As empresas da área têxtil – como a Lupo, Ellus, Forum, Malharia Cambucy (etiqueta Penalty) etc – e a Hakari, no setor de alimentação, praticamente deixaram de ser empresas produtoras e iniciaram um vigoroso processo de terceirização da sua produção, centrando suas atuações na exploração de suas competências e potencialidades.

## v) Flexibilidade da produção

Permite alterações significativas no composto de produção, de acordo com exigências do mercado, a partir do momento em que a imobilização em máquinas,



equipamentos, matérias-primas, é reduzida significativamente. As empresas ampliam bastante a possibilidade de adaptarem-se rapidamente às alterações do mercado e não ficam sujeitas a apenas alguns tipos de insumos ou a um tipo de tecnologia. Podem alterar seus fornecedores com grande agilidade porque não são dependentes de insumos produzidos internamente.

vi) A globalização e a transformação de atividades artesanais e áreas pré-capitalistas em atividades integradas ao mercado

Para Rezende (1997), estes fatores concretizaram aquilo que os futuristas, em décadas passadas, denominaram como a explosão do capitalismo e dos sistemas de mercado, tornando-se o fator que explica o incremento da terceirização; de forma que praticamente tudo é encontrado no mercado interno ou é possível de ser importado, tornando desnecessário e por vezes ineficiente produzir internamente.

vii) Dificuldade de controle sobre algumas atividades

O controle de frotas de veículos, por exemplo, contribuiu para o avanço do processo de terceirização, como o *Mappin*, citado Por Rezende (1997), que mantinha sua própria frota de veículos, mas os altos gastos com manutenção e os constantes assaltos aos veículos da empresa, fizeram-na repensar sua posição e concluir que a terceirização da frota seria a forma mais adequada para resolver a questão da dificuldade de controle. Para o autor, tal dificuldade também explica porque as empresas de frota de táxi da cidade de São Paulo não dominaram o mercado, como se esperava, mantendo nele uma participação relativamente pequena, ou porque as empresas de entregas rápidas, que utilizam motos, contratam motoqueiros que fossem proprietários de suas motos.

viii) Necessidade de intensificar o uso de ativos

Conforme Rezende (1997), os ativos quando de propriedade da empresa, tendem a ser subutilizados ou utilizados de forma a não justificar o investimento realizado. Como exemplo, são citados a Riocell e Transulta. Na Riocell, enquanto a atividade de extração de madeira era administrada por ela própria, os equipamentos de corte,

caros e sofisticados, eram acionados por apenas oito horas diárias. Bastou que o processo fosse terceirizado para que os equipamentos fossem utilizados durante dois turnos diários. A Transulta, empresa de transporte, movimentação e logística de cargas, vinculada ao grupo Ultra, utilizava 50% dos equipamentos de empresas subcontratadas, com a finalidade de evitar a ociosidade dos equipamentos de sua propriedade.

#### ix) Rápido crescimento tecnológico

Pelo fato de tornar-se inviável, modernizar-se em todos os elos da cadeia produtiva, Rezende (1997) evidencia que os requisitos qualidade e a necessidade cada vez maior de certificação mediante normas ISO, favorecem bastante a terceirização.

#### x) Encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos

Para Rezende (1997), assim como a sua extrema diferenciação – que passou a ser a base fundamental do processo competitivo – o encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos torna a terceirização um elemento importante no contexto da estratégia das empresas.

### 4.3.4 Dificuldades da terceirização

Para Rezende (1997), a terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e constituir-se numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo, mas não pode ser entendida como uma panacéia, como anteriormente a integração foi vista. É uma decisão estratégica de suma importância e tende ser tomada após análise cuidadosa das vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos.

As principais dificuldades, apontadas por Rezende (1997), destacam-se:

#### i) Dificuldade de se estabelecer parceiros

Não deve ser fator impeditivo, mas necessariamente deverá ser levado em conta em função de idiosincrasias e particularidades dos eventuais parceiros.

Uma parceria pode ser desfeita porque não produziu os resultados esperados ou porque, paradoxalmente, deu muito certo. Refere-se aqui à empresa McDonald's – citada como exemplo por Rezende (1997, p.14) – com o seu parceiro brasileiro que, crescendo demais, tornou-se muito importante, fazendo com que a matriz preferisse retomar o negócio.

Por outro lado, a indústria automobilística é exemplar no sentido de estabelecer parcerias efetivas, como foi a parceria Fiat e Usiminas, na qual a montadora não recebe apenas bobinas de chapa, mas, chapas cortadas e moldadas em uma unidade que funciona a 3 km da Fiat, construída com recursos de ambas.

ii) Possibilidade de engendrar novo concorrente para o futuro, por intermédio de um movimento de integração.

A Honda, citada por Rezende (1997, p.14), é um exemplo que, nos anos 60, não passava de uma fornecedora de autopeças e manutenção para veículos da Toyota. Com aproximadamente cinquenta funcionários transformou-se, via integração vertical, em um dos gigantes do ramo automobilístico mundial.

A transferência de tecnologia de princípios de qualidade total e de uma parte do processo produtivo levam algumas empresas a sentirem-se receosas com a terceirização. Para Rezende (1997, p.14), este problema pode ser solucionado se as organizações selecionarem racionalmente os segmentos que deverão ser terceirizados, como é o exemplo Sony, que escolheu apenas poucas competências essenciais, entre as quais inclui-se o setor de descoberta de novos mercados para produtos eletrônicos de consumo e terceirizou praticamente tudo.

iii) Resistências internas

A terceirização como sinônimo de desverticalização ou de *downsizing*, significa lidar com pessoas, cargos, salários, espaços de poder, planejamento de carreira, itens que compõem a identidade da cada um e por isso são extremamente sensíveis. A isto somam-se as questões sindicais e trabalhistas, que tendem a ser cada vez menos agudas, mas que ainda têm importância.

#### iv) Dependência de fornecedor ou distribuidor

Ocorre quando não se consegue uma efetiva parceria ou um processo de subordinação claro, implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento de processos.

E o exemplo da Vera Cruz Seguradora que reverteu a terceirização da sua área de informática, investindo grandes somas de recursos na constituição de um novo centro de processamento de dados, com a justificativa de que a esta área era estratégica para o seu negócio e de que não poderia continuar dependente de terceiros.

Apesar de tudo isso, estabelecida uma real parceria, cria-se um ambiente de confiança e segurança com o parceiro e não um ambiente de dependência do seu fornecedor. A troca de informações, o treinamento recíproco de funcionários, entre outros, tendem a reforçar a parceria.

#### v) Dificuldades de gerenciar os contratados

Mesmo podendo ser reduzida pela *quarteirização*, é um dado real, cita-se como exemplo a Santa Marina, uma das pioneiras do processo de terceirização, ao passar para seus ex-empregados uma parcela significativa do seu sistema de vendas e distribuição.

#### vi) Características do processo produtivo ou do mercado no sentido de que não são todos os setores que são passíveis de serem totalmente terceirizados

Conforme Rezende (1997), o ideal de se estabelecer uma empresa como a *McDonald's*, *Nike* ou *Benneton*, dado o contexto existente, não é algo absolutamente concreto para uma série de empresas. A transformação das empresas em unidades virtuais, grifes, células de criação de idéias e negócios ou em montadoras, é um objetivo a ser perseguido, mas não necessariamente possível para todas. As montadoras de automóveis, com seus consórcios modulares, intitularam-se organizações de *Marketing*, vendas, desenvolvimento de produtos e controladoras da cadeia de valor agregado. Entretanto, esta não é uma posição que possa ser conseguida por qualquer um. Mesmo entre as montadoras não há consenso quanto

à adoção das estratégias de integração e terceirização. Ao mesmo tempo em que a *Volkswagen* coloca em operação a sua unidade de Rezende, que representa um aprofundamento radical no processo de terceirização, a *General Motors* anuncia que uma de suas fábricas no Brasil será de produção de componentes no caso, câmbio e embreagens. Assim, a estratégia seguida pela *General Motors* é oposta à da *Volkswagen* e significa um aprofundamento da sua verticalização. Ainda que em nível internacional há posições díspares. A Ford, que já era dona da Hertz – líder mundial na locação de veículos – comprou a Budget e ampliou sua verticalização. No Brasil, ao mesmo tempo em que as montadoras ampliam sua terceirização, aumenta a sua integração com a constituição de consórcios próprios para vendas de veículos e abertura de bancos. A montadora de caminhões *Scania* adquiriu da *Battistela* a administração do consórcio nacional da marca, que representa 50% das vendas.

Com relação aos fatores negativos, Leite (1994, p.17-18) traz o resultado de uma pesquisa realizada em 1992 pela *Coopers & Librand* junto a 105 empresas industriais (2ª Pesquisa *Coopers & Librand: A Terceirização nas Empresas*). Nessa pesquisa são abordados os principais contratempos identificados no Brasil pelas empresas que praticam a terceirização:

- fornecedor não se adapta à cultura e procedimentos da empresa;
- fornecedor sem padrão de qualidade;
- resistência interna à mudança;
- fornecedor não-empREENDEDOR;
- perda do controle sobre informação do preço e qualidade;
- dificuldade de estabelecer sistemas e controles internos.

Oliveira (1994, p.161) também enumera seis riscos e entraves relacionados às terceirizações:

- risco de ações trabalhistas movidas por ex-empregados que se sentem prejudicados por terem sido obrigados a mudar a natureza de seu vínculo com a empresa;
- risco de escolha de um fornecedor do produto ou serviço terceirizado que seja pouco eficiente;

- risco de defasagem tecnológica do fornecedor em relação à companhia que terceiriza;
- risco de que a terceirização se transforme em uma fonte potencial de corrupção interna;
- risco de se perder o controle efetivo sobre os trabalhos da empresa contratada para se realizar um dado serviço terceirizado, e com isso haver uma degradação da qualidade desse serviço, ou então uma desvirtuação das atividades desempenhadas pelos funcionários do fornecedor;
- risco de que os empregados da empresa fornecedora não se ajustem aos padrões de conduta e aos procedimentos de trabalho vigentes na empresa contratante, ou vice-versa, provocando-se, com esse estado de coisas, conflitos difíceis de se resolver.

Já Michael (1998, citado por OLIVEIRA e SANTOS, 2000, p. 4-5), por sua vez, alerta para onze riscos da terceirização:

- *gerenciamento vulnerável*: a causa da má qualidade ou de altos custos pode ser um problema de mau gerenciamento ou de inadequação de economia de escala. As alternativas deveriam ser a racionalização, o compartilhamento de recursos com parceiros, a contratação de um gerente mais competente ou aprimorar o processo interno antes de optar pela terceirização;
- *funcionários inexperientes*: este fato se contrapõe ao argumento recorrente em favor da terceirização de que as empresas especializadas costumam ter empregados mais especializados o que nem sempre é verdade, porque o que tem ocorrido, com freqüência, é a transferência de empregados da empresa contratante para a terceirizada, muitas vezes os mais ineficientes, até por imposição dos contratos. Outros prestadores “roubam” da contratante o melhor profissional na área para ser o gestor do projeto de terceirização. A saída para reduzir os riscos é prever nos contratos uma política de recursos humanos bem direcionada;
- *incerteza empresarial*: alguns dos motivos para a terceirização são a redução de custos, a transformação de custos fixos em variáveis, a necessidade de se concentrar no negócio. Entretanto, a incerteza dos negócios futuros pode

comprometer a empresa se os contratos de terceirização não forem flexíveis e se a empresa dispensar sua inteligência nesse processo;

- *desatualização tecnológica*: os prestadores de serviços podem não se atualizar e em alguns casos podem já estar desatualizados no início das atividades. É comum as empresas terem como expectativas a redução de custos resultantes do aprendizado e de inovações tecnológicas. Como salvaguardas, as empresas devem exigir essas condições nos contratos ou negociá-las nas revisões contratuais. Em caso de frustração, a única saída é a troca de prestador, o que quase sempre é traumático e compromete as metas da empresa;
- *incerteza endêmica*: os usuários não conhecem bem ou não sabem expressar suas necessidades, as novas tecnologias sempre apresentam riscos; as necessidades são mutáveis e a implementação está cheia de surpresas. Devem-se evitar contratos rígidos, prevendo mecanismos de revisão ou flexibilização periódicos, ainda que redundem em contratos mais dispendiosos;
- *custos ocultos*: as empresas tendem a subestimar ou mesmo a não prever certos custos de implementação do projeto de terceirização, tais como para deslocamentos de profissionais, estadias e mesmo de gerenciamento do projeto;
- *falta de vivência organizacional*: dificilmente as novas tecnologias de informação chegarão às empresas pelos terceirizados; é preciso conhecimento e vivência da organização para depois buscar-se a tecnologia no mercado. A solução passa por uma verdadeira parceria e num nível mais estratégico;
- *perda de capacidade inovadora*: o fato de as empresas transferirem para terceiros a responsabilidade pela tecnologia de informação, por exemplo, isto levam-nas à perda de capacidade de inovação, e pois os prestadores de serviços não suprem suas necessidades com relação à competência experimental e empresarial, de forma a proporem revisões ou modernização nos processos;
- *círculo vicioso*: com a terceirização em desenvolvimento de sistemas, por exemplo, os profissionais em informática que permaneceram na empresa

passam a exercer um papel de mediador entre o gerente e o prestador de serviço. O executivo diz não ter disponibilidade de tempo para atender o prestador e este alega que não consegue ser atendido pelo do executivo. Por um lado, os profissionais da casa procuram se especializar em gerenciamento de projetos e os terceirizados no conhecimento da organização. A solução será remover o intermediário;

- *indivisibilidade tecnológica*: uma série de problemas pode ocorrer na interface entre diferentes prestadores de serviços ou naquela entre o domínio do prestador e os do usuário. Este grau de interdependências tem trazido sérias complicações para os envolvidos;
- *foco confuso*: em tecnologia de informação, por exemplo, a terceirização só garante o fornecimento em termos de operação, desenvolvimento, serviços e treinamento de informática, mas não garante aplicativos inovadores nem comprometimento com desafios imprescindíveis à implantação de novos sistemas.

#### **4.4 Resultados de alguns estudos específicos sobre terceirização**

Almeida e Silva (1999), desenvolveram um estudo em 12 empresas representantes de setores siderúrgico, construção, alimentação, têxtil, mineração e celulose, que buscava analisar e identificar o nível/grau de terceirização em que se encontram as empresas mineiras, em atividades tais como: apoio, pessoal, informática, produtiva, comercial e logística, os fatores determinantes para a decisão de se adotar a estratégia de terceirização na gestão dessas empresas e os principais problemas e dificuldades enfrentados com o processo. Com o estudo, obtiveram os seguintes resultados:

Os serviços de apoio (considerados na pesquisa a remoção de lixo; limpeza; segurança patrimonial; manutenção predial; serviços jurídicos; serviços gerais; serviços de cobrança; compras não produtivas; contabilidade) foram mais terceirizados por 7 das 12 empresas pesquisadas.

Os serviços de pessoal (considerados na pesquisa os serviços de restaurante; transporte de pessoal; assistência médica; recrutamento e seleção; rotinas do



departamento de pessoal), informática (incluindo a programação; suporte técnico; análise de sistemas; micro-informática; operação/processamento; operação/operadores), logística (distribuição física de produtos a clientes; serviços de carga e descarga; movimentação interna de materiais e produtos) e área produtiva (manutenção industrial; atividades acessórias à produção; atividades produtivas principais) foram mais terceirizados por 4 das 12 empresas pesquisadas. Os serviços referentes à área comercial (vendas a clientes; assistência técnica; serviços de *Telemarketing*; serviços de atendimento a clientes) foram mais terceirizados apenas por 2 das 12 empresas pesquisadas.

Valendo-se dos dados obtidos, observa-se que havia por parte das empresas pesquisadas uma preocupação maior com os objetivos estratégicos ao decidirem terceirizar suas atividades. Além disso, julgou-se que o problema não estava na capacidade técnica de a empresa realizar o serviço, mas sim no desejo de recorrer à terceirização como uma opção de modernizar e investir no sentido de tornar a organização mais competitiva.

Também de acordo com os dados obtidos pelos pesquisadores, foi possível observar o seguinte:

- i) havia um distanciamento entre as necessidades e expectativas das empresas daquilo que tem sido oferecido por terceiros, determinando uma dificuldade em estabelecer relação de parceria com esses, o que acarretava um dispêndio de tempo e energia na gestão de tais contratos;
- ii) havia uma certa homogeneidade quanto aos problemas enfrentados, com um pequeno destaque para as questões relacionadas à prestação de serviços por terceiros;
- iii) das 12 empresas pesquisadas, apenas 2 tinham problemas de relacionamento;
- iv) das 12 empresas pesquisadas, 3 enfrentaram problemas no que diz respeito à prestação dos serviços por terceiros;
- v) cruzando as informações obtidas, percebe-se que existia uma expectativa das empresas tomadoras de serviços em se concentrarem no negócio principal, mas ao que parece, a expectativa era frustrada quanto ao preparo de terceiros para a prestação dos serviços; que acabava deixando

a desejar, o que ocasionava uma preocupação a mais para a empresa contratante.

Uma avaliação sobre a terceirização foi feita pelas próprias empresas pesquisadas por Almeida e Silva (1999), a fim de detectar o que poderia ser realizado para melhoria do processo. Os aspectos apontados na avaliação, para a melhoria do processo incluem:

- i) ser menos fragmentado;
- ii) estabelecer relação de parceria;
- iii) acompanhamento e avaliação do serviço prestado;
- iv) os terceiros conhecerem mais a empresa contratante (o processo de trabalho e a cultura);
- v) escolha do parceiro ideal;
- vi) ampliar a terceirização de atividade-meio;
- vii) haver uma norma e uma política de contratação;
- viii) transferência de tecnologia para a garantia da qualidade do serviço prestado;
- ix) questões peculiares à empresa como localização, gestão interna, mudanças e cultura.

Ainda que as empresas pesquisadas por Almeida e Silva (1999) indiquem um saldo positivo de avaliação da terceirização, percebe-se a necessidade de ter um cuidado maior no que diz respeito à relação entre a empresa contratante e a contratada, que deve ser baseada em um relacionamento de parceria, em que a contratante necessita que a prestação do serviço seja equivalente, ou melhor, do que ela mesma realizaria sem a terceirização.

Prado e Takayoka (2001), realizaram uma pesquisa junto a 100 empresas do Setor Industrial de São Paulo sobre os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação.

Ao final da pesquisa foram encontrados sete fatores, que, em ordem de importância, são: redução de custos; acesso ao conhecimento e à tecnologia; gestão de recursos

humanos; atividades rotineiras; prestação de serviços; flutuação de mão-de-obra; atividades com alto grau de particularidade.

Os autores também efetuaram algumas relações entre estes fatores e algumas variáveis que caracterizam o perfil das organizações e da área de Tecnologia de Informação (TI), que mostrou os seguintes resultados:

- i) *Redução de custos*; não se encontrou para este fator nenhum perfil de organização que estivesse mais associado a ele, ou seja, o fator custo foi relevante para todas as organizações como fator motivador para adoção da terceirização.
- ii) *Acesso ao conhecimento e Tecnologia de Informação (TI)*; as organizações que tiveram este fator como motivação são as de pequeno e médio porte em termos de faturamento ou cuja área de TI existe há mais de dez anos.
- iii) *Gestão de recursos humanos*; as organizações que tiveram este fator como motivações são aquelas cuja área de TI eram de pequeno porte e não possuíam recursos humanos ou é conduzida por alguém sem nível de supervisão.
- iv) *Atividades rotineiras*; este fator motivou as organizações cuja área de TI possui mais autonomia no processo de contratação de terceiros. As atividades mais terceirizadas são as ligadas ao hardware.
- v) *Prestação de serviços*; são as empresas de médio para grande porte, cuja área de TI existia há mais de dez anos, buscando melhorias principalmente em serviços ligados ao software.
- vi) *Flutuação na carga de trabalho*; empresas de pequeno porte em termos de faturamento, buscando uma estrutura de custo variável como forma de acomodar flutuações na carga de trabalho.
- vii) *Atividades com alto grau de particularidade*; este fator motivou as organizações cuja área de TI era de pequeno porte terceirizarem serviços ligados a software.

Segundo a pesquisa, as atividades mais terceirizadas na área de *software* foram o desenvolvimento, a implementação e a manutenção. Estas três atividades, simultaneamente, estiveram presentes em 81,3% dos casos. O desenvolvimento,

isoladamente, esteve presente em 98,7% dos casos. Ainda conforme a pesquisa, alguns fenômenos como o advento e a evolução dos sistemas integrados de gestão têm contribuído para que muitas empresas optem pela implantação desses sistemas, terceirizando as três atividades (desenvolvimento, implementação e manutenção).

Com relação à área de *hardware*, a atividade mais terceirizada foi a manutenção, presente em 100 % das terceirizações. As demais atividades, como planejamento, implementação e operação, raramente foram mencionadas.

Leite (1997) realizou uma pesquisa de campo junto a 125 empresas brasileiras a fim de investigar aspectos ligados às motivações para terceirizar em informática, os mecanismos pelo quais esse processo se materializa, os resultados alcançados e os problemas enfrentados como consequência desta opção.

Segundo Leite (1997, p.77), dentre as principais conclusões que se podem obter com base na pesquisa, feita por ele, destacam-se os seguintes pontos:

- i) No contexto brasileiro, a terceirização em informática vem tendo resultados bastante positivos, com uma média de sete empresas satisfeitas (que pretendem manter ou aumentar o processo) para cada uma insatisfeita (que pretende reverter a terceirização).
- ii) A terceirização em informática ocupa cada vez mais espaço nas empresas brasileiras, mas a maioria dificilmente chegará à terceirização total.
- iii) Ainda com eventuais percalços, as expectativas em geral estão sendo alcançadas e a experiência está tendo um saldo final bastante positivo.
- iv) O processo de construção e sustentação de parcerias já está razoavelmente maduro com relação à escolha de parceiros e redação do contrato de definição de preços iniciais.
- v) Apesar do amadurecimento nos critérios para a escolha de parceiros, ainda ocorrem problemas ligados à falta de capacitação do prestador de serviços.
- vi) A falta de definição prévia de uma política quanto à quantidade de parceiros é o fator crítico que se encontra em pior situação: a alta

incidência de dificuldades com interfaces pode ser reflexo direto desta indefinição.

- vii) A preparação interna, tanto do pessoal técnico como do usuário, que também é um fator crítico para o sucesso da terceirização, não está sendo adequadamente tratada, como se pode confirmar pela elevada incidência de problemas nesta área.
- viii) O tratamento dispensado ao pessoal técnico interno atingido pelo processo parece estar caminhando em direção a uma maior maturidade, mas ainda persistem alguns problemas.
- ix) As formas de definição de reajustes e repactuação de preços são um tópico que igualmente ainda carece de maturidade: são comuns os casos em que os preços são reajustados por índices de inflação, sem qualquer relação com os custos do serviço e o desenvolvimento tecnológico.
- x) Reclamações trabalhistas não chegam a constituir um problema e nem merecem a preocupação que freqüentemente lhes é atribuída.

Conforme Leite (1997), ainda que reconhecidamente se enfrentem contratempos de naturezas diversas, parece ter ficado patente que a terceirização em informática é um processo irreversível, cujos resultados têm apresentado um balanço positivo para aqueles que a adotam.

Oliveira e Santos (2000) realizaram uma pesquisa junto a 28 organizações contratantes de serviços de desenvolvimento de sistemas de informações e de empresas prestadoras de serviços quando foram analisadas as diferentes visões sobre terceirização, enfocando motivações, vantagens, preocupações, experiências, estratégias e planos futuros.

A pesquisa mostrou que a terceirização no processo de Desenvolvimento de Sistemas de Informações vem consolidando no mercado e tende a crescer rapidamente. Os planos para o futuro da grande maioria das instituições pesquisadas são de manter e/ou intensificar o processo. Os argumentos a favor consideram a terceirização um processo viável, estratégico, que reduz custos a médio e longo prazo, libera as instituições para focar nos seus negócios, entregando o desenvolvimento de sistemas para terceiros que detêm tecnologia e sabem fazer com melhor qualidade. As restrições são relativas à viabilidade sob o ponto de vista

de custos, o cuidado com a gestão, a necessidade de uma preparação e de uma efetiva parceria, os riscos da dependência e do não comprometimento dos terceirizados.

Ressalta-se, conforme a pesquisa, que na opinião de instituições contratante do setor público, que expressaram suas insatisfações e a manifestação de que só o fazem por absoluta falta de pessoal, surgindo um movimento corporativista contrário a privatizações e terceirizações. A pesquisa mostrou também que a idéia de que não se deve terceirizar sistemas finalísticos e estratégicos já foi desmistificada pela grande maioria das organizações.

Quanto às motivações para a terceirização constatou-se que as visões de contratantes e terceirizados diferem quanto à importância. A agilidade na implementação de soluções foi uma motivação comum e único ponto de concordância no conjunto das três maiores motivações para a terceirização. Já os terceirizados vêem a redução de custos como o grande fator de motivação divergindo da opinião dos contratantes de serviços, que a revelam a um segundo plano. A escassez de mão-de-obra tem sido uma das grandes motivações para a terceirização nas instituições do setor público. A questão da qualidade e acesso a novos recursos e tecnologia são vistos como fatores importantes e motivacionais para os contratantes, diferentemente da opinião dos terceirizados.

Para os contratantes as grandes vantagens da terceirização são: a questão da qualidade, da liberação para a focalização no negócio, do “enxugamento” da estrutura organizacional, da agilidade nas soluções e da despreocupação com a gestão de pessoal. Ambos grupos opinaram que a maior desvantagem para os contratantes é a vulnerabilidade, destacando-se os riscos pela transferência do conhecimento do negócio; os riscos de não garantia de continuidade, os riscos pela dependência, a questão do sigilo das informações, a perda do controle pelo contratante e a falta de idoneidade do parceiro.

A capacitação técnica e os preços predominam nas decisões de seleções dos fornecedores, não sendo, todavia a questão do preço o fator decisivo. A exigência de uma reconhecida capacidade técnica de parceiros demonstra que a área de tecnologia de informação (TI) a “melhor técnica” faz a diferença. O fator chave do

sucesso mais indicado pelos terceirizados como responsáveis pelos seus desempenhos empresariais foi a qualidade dos serviços, seguido da capacitação técnica, capacidade para oferecer soluções rápidas e personalizadas e atuação tecnológica.

Na visão dos contratantes o mais importante critério é a capacitação técnica, em seguida os preços e empatados e, por último, a qualidade dos serviços e a idoneidade. Tais resultados sugerem que os prestadores de serviços devem trabalhar estes fatores ajustando-os ao que o mercado demanda, investindo, conseqüentemente, não só na capacitação, na qualidade, mas na sua política de preços e imagem da empresa.

Quanto à questão da qualidade, verificou-se que, apesar de os pesquisados terem se posicionado como defensores, colocando-a como um fator motivacional para a terceirização e como uma das vantagens importantes, na prática não estão utilizando programas ou modelos de qualidade de *softwares*.

Sobre os benefícios alcançados com o processo de terceirização, as empresas que contratam os serviços destacaram a melhor qualidade nos serviços e agilidade na implementação de soluções e o acesso a novos recursos e tecnologia como os três mais importantes. Comparando com as motivações que levam as organizações a decidirem pela terceirização no desenvolvimento de sistemas, segundo os próprios contratantes, observa-se uma coincidência dos três principais fatores em proporções diferentes.

Sobre os principais problemas enfrentados, as imprecisões nas especificações constituíram ponto de convergência entre contratantes e terceirizados. Este problema agrava-se na terceirização, uma vez que provoca desgastes nas relações entre contratante-contratado pela necessidade de retrabalhos, reprogramação de prazos, elevação dos custos, além da insatisfação de ambas as partes e do grupo de usuários do sistema em questão. Em segundo lugar, os terceirizados elegeram o excesso de expectativas dos contratantes e estes consideraram o despreparo para a terceirização e o desconhecimento do negócio pelos terceirizados.

## 5 O SETOR DE CONFECÇÕES NA INDÚSTRIA NACIONAL

Conforme Correia (2001), a década de 1980, no Brasil, foi marcada por um processo denominado “ciranda financeira”, no qual as empresas deixavam de investir em suas atividades-fim, não atualizando a tecnologia de produção, para aplicar seus recursos no mercado financeiro. Assim, perderam em competitividade e produtividade. Quando houve a abertura comercial da economia brasileira no início dos anos 1990, essas empresas se viram com um parque industrial defasado em relação ao do mercado internacional. A conseqüente entrada de produtos estrangeiros no País colocou-as em dificuldade, já que não estavam preparadas para enfrentar a concorrência, notadamente quanto a preço e qualidade dos produtos.

Nesse novo contexto acima descrito, as empresas brasileiras foram pressionadas a investir de maneira mais firme na modernização da produção. O grande desafio para elas nessa década consistiu, então, na consolidação e na renovação de competências, de modo a capacitarem-se a disputar posições nos mercados (FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER, 1995, citados por CORREIA, 2001). No entanto, esses investimentos de capital só viabilizariam resultados positivos se a empresa mantivesse liquidez adequada, isto é, se conseguisse subsistir. Dessa forma, a grande preocupação da área de finanças nos anos 1990 voltou-se para o estudo da administração do capital de giro, em razão da importância da liquidez para a sobrevivência da empresa. A Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confeções, a exemplo de outros setores da economia nacional, sofreu pesadamente com o processo de abertura comercial brasileira. As alíquotas de importação de vários produtos foram amplamente reduzidas, causando diversos impactos negativos. Entretanto, em que pese os diversos problemas enfrentados, como, por exemplo, o elevado grau de obsolescência e baixa produtividade, esse setor está atualmente sendo objeto de grandes mudanças, alcançando posição de destaque no PIB e geração de empregos.



Este capítulo pretende traçar um breve panorama da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confeções, com ênfase no setor de confecções, evidenciando as perspectivas e metas apontadas para este setor.

### **5.1 Breve panorama nacional do setor de confecções na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções**

De acordo com dados da edição de 1997 da revista Conjuntura Econômica, enquanto a produção de bens de consumo industrial cresceu em média 3,6% ao ano, entre 1990 e 1996, a do setor têxtil decresceu 1,7% (CORREIA, 2001, p.25).

Pode-se entender este resultado quando se tem em vista que o último grande surto de investimentos no ramo têxtil brasileiro ocorreu no final dos anos 1970. Logo, com a ausência da modernização, esta indústria apresentava-se no início da década de 1990 com elevado grau de obsolescência em todos os seus segmentos produtivos. A redução das alíquotas de importação, se por um lado favoreceu a atualização tecnológica e a redução dos custos de partes e componentes, por outro lado expôs o setor repentinamente à concorrência internacional (FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER, 1995, citados por CORREIA, 2001).

Conforme Bal e Carleal (1999), a indústria de confecções constitui-se na principal demandante da indústria têxtil, tendo, portanto, grande importância. Valendo-se das práticas de reestruturação produtiva e da generalização do paradigma microeletrônico, esta cadeia passa a implementar um conjunto de decisões voltadas a imprimir maior flexibilidade à suas estratégias empresariais. Segundo esses autores, no caso específico das confecções, o aparecimento de novos fabricantes em nível mundial, sobretudo na Ásia, e uma multiplicidade de formas de distribuição, com destaque para a venda massiva em grandes lojas especializadas bem como a presença de grandes seções também especializadas nos grandes supermercados, têm intensificado a concorrência nacional e internacional (PARAT, 1998, citado por BAL e CARLEAL, 1999). Desse modo, as práticas de flexibilidade da organização da produção associa-se às de gestão da força de trabalho, à organização e ainda à comercial. Quanto à organização da produção, é necessário notar que esta indústria

sempre trabalhou com uma significativa divisão de trabalho na qual participavam produtores industriais, pequenas empresas “faccionais” e trabalhadores em domicílios.

Para Barros e Goldenstein (1997), o setor de confecções é controvertido e difícil de ser analisado, dada a sua enorme heterogeneidade. Uma avaliação grosseria do setor revela que é composto de 80% de pequenas empresas com cerca de 15 empregos, de 15% por médias empresas e de apenas 5% por grandes empresas. Além da heterogeneidade, tem um alto grau de informalidade, que foi acentuado pelo aumento dos encargos trabalhistas na Constituição Federal de 1988. Além de outras dificuldades, inclusive as decorrentes das políticas de juros e cambiais, o crescimento da informalidade é uma das explicações para a queda contínua nos níveis de produção registrada, que é anterior ao Plano Real.

Para os autores (BARROS e GOLDENSTEIN, 1997), de uma forma geral, salvo raras exceções, o setor é pouco moderno, com baixa produtividade decorrente tanto de métodos gerenciais de produção e distribuição quanto de baixa qualificação de mão-de-obra. Com problemas gerais, atribuíveis a todo o setor, existem três grandes questões:

- i) *Encargos da mão-de-obra*; por mais investimentos em tecnologia que se faça, o setor sempre será intensivo em mão-de-obra e o custo nos grandes centros urbanos, sobretudo em São Paulo, está levando a uma interiorização da produção.
- ii) *Sacoleiras*; atingem mais a produção para as classes A e B. O nível de contrabando a que se chegou passou a ser um problema macroeconômico.
- iii) *Importações da Coréia e China*; atingem notadamente a confecção popular. Segundo avaliações da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), estas importações diminuíram de ritmo porque o efeito novidade já se esgotou e a constatação da baixa qualidade dos produtos vem se generalizando.

Para Barros e Goldenstein (1997), apesar do aumento considerável das importações e do contrabando, a crise vivida pelo setor têxtil em 1995 decorreu muito mais da ausência de inverno do que da concorrência do produto externo. A alíquota de 70%

para importação de tecidos atingiu em especial as confecções para os segmentos de alto poder aquisitivo. Na verdade, este segmento estava acostumado a margens extremamente elevadas e sentiu perda de espaço tanto em decorrência da alíquota de importação de tecidos quanto da concorrência das sacoleiras de luxo.

Entretanto, para estes autores (BARROS e GOLDENSTEIN, 1997), empresas de grande porte, que vêm investindo em modernização e obtendo ganhos expressivos de produtividade, consideram que, apesar das dificuldades, o setor de confecções tem perspectivas positivas, em face das formas como as empresas têm enfrentado as mudanças na economia. Caso de cooperação entre empresas que antes trabalhavam isoladamente, competindo entre si, têm ocorrido com relativa frequência, mostrando que existe espaço para a pequena e média empresa neste setor. Para exemplificar, os autores citam o levantamento realizado pelo jornalista Luis Nassif, da Folha de São Paulo, que mostra vários casos de reorganização setorial por intermédio de montagem de centrais unificadas de compras e estratégias de cooperação de marketing e comercialização em Birigui, Franca, Jacutinga (divisa entre Minas e São Paulo), Águas de Lindóia, Monte Sião e Votuporanga.

## **5.2 Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções**

Com o objetivo de desenvolver atividades que aumentem a capacidade de competição do setor produtivo brasileiro no mercado mundial, visando gerar empregos, ocupação e renda, melhorias no balanço de pagamentos (aumento das exportações, competições com serviços internacionais) e desenvolvimento tecnológico e regional, foi criado o Programa Avança Brasil/PPA 2000/03 – Brasil Classe Mundial, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com o gerenciamento da Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP).

A forma de atuação é integrar o setor produtivo – representações de empresários e trabalhadores com membros do Governo e do Congresso Nacional, realizando debates em busca da solução de problemas de cada segmento.

Os Fóruns de Competitividade são ambientes criados para permitir a formação de diagnósticos sobre os problemas de cada uma das cadeias produtivas - conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Incluem neste conjunto desde as matérias-primas, máquinas, equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização e a definição de um Plano de Ações para a solução dos problemas e aproveitamento das oportunidades identificadas.

Os desafios da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeções, em busca da competitividade internacional, estabelecidos no Fórum Competitividade, passam especificamente pela ampliação da área plantada de algodão. Passam também pela modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia, pela defesa contra a concorrência desleal, representada, especialmente, por importações ilegais e outras práticas desleais de comércio e pelo aumento da produtividade da mão-de-obra nos segmentos de fibras, têxteis e confeções. Para tanto foram definidas políticas prioritárias para o aumento da competitividade da Cadeia Produtiva como um todo, compreendendo o financiamento da produção à fiscalização de produtos importados, a desoneração da produção e a defesa comercial.

Neste contexto, os segmentos de algodão, fibras e filamentos manufaturados e de confeções foram objeto de políticas e ações específicas de desenvolvimento produtivo regional, capacitação de mão-de-obra, *design* e melhoria de qualidade e produtividade. No caso do algodão, por exemplo, estão sendo trabalhadas a classificação, a comercialização e o seguro agrícola.

De acordo com o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confeções, foram definidas as seguintes metas a serem alcançadas:

#### Macrometas:

- Aumentar o número de postos de trabalho em 470.000 na cadeia têxtil e de confeções até o ano 2005, incluindo os empregos gerados com a expansão da área cultivada de algodão;

- Aumentar as exportações para US\$ 4,3 bilhões em 2005 e US\$ 5,5 bilhões em 2008, gerando saldos comerciais de US\$ 3,2 bilhões e de US\$ 4,3 bilhões em 2005 e 2008, respectivamente;

Metas instrumentais com impactos na competitividade do conjunto da cadeia produtiva:

- Realizar investimentos em modernização e expansão da capacidade produtiva em todos os elos da cadeia, num horizonte de 8 anos, no valor de US\$ 12,6 bilhões;
- Ampliar a área plantada de algodão dos atuais 686.000 ha para mais 600.000 ha até o ano 2005;
- Aumentar a produção física total da cadeia produtiva em cerca de 34% até o ano 2005, com importantes impactos na arrecadação de impostos;
- Aumentar a produtividade da mão-de-obra em cerca de 30% nos segmentos têxtil, fibras e confecções até o ano 2005.
- Aprimorar os procedimentos de controle e de fiscalização das importações de itens referentes à cadeia produtiva nos portos brasileiros;
- Desoneração da produção (tarifária e fiscal);
- Vortal da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções

Metas instrumentais com impactos em segmentos específicos da cadeia produtiva:

- Aumento da competitividade do segmento de fibras sintéticas;
- Aprimoramento do sistema de classificação do algodão;
- Melhoria do sistema de comercialização e seguro agrícolas
- Prospectiva tecnológica nos segmentos de algodão, têxtil e confecções
- Regionalização da produção

O Relatório de Resultados de 10 de setembro de 2001, do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções, mostra que após anos de crise e falta de investimentos, a indústria têxtil no Brasil vive um período de expansão. A cadeia produtiva – fiação, tecelagem, malharia, tinturarias, estamparias e confecções – responde atualmente por 13,5% do PIB industrial e por 13,6% dos empregos gerados na indústria de transformação.

Conforme os indicadores constantes na Tabela 1, é possível perceber que, apesar das oscilações percebidas ao longo dos últimos anos, a indústria de confecções tem alcançado resultados significativos e se destacou dentro da cadeia produtiva.

Tabela 1: Brasil – Indicadores da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções

| <b>DISCRIMINAÇÃO</b>                                     | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Participação no PIB (Valor adicionado <sup>1</sup> ) (%) | 1,45        | 1,28        | 1,12        | 0,97        |
| Número de Pessoal Ocupado (em mil)                       | 1.952       | 1.952       | 1.952       | 1.952       |
| Participação sobre Ocupação Total (%)                    | 3,19        | 3,07        | 2,81        | 2,67        |
| Participação sobre Ocupação na Indústria (%)             | 15,95       | 15,32       | 14,00       | 13,94       |
| Coeficiente de Comércio                                  |             |             |             |             |
| Exportação (Valor Exportado / Valor Produção) (%)        | 4,98        | 4,46        | 4,77        | 4,54        |
| Importação (Valor Importado / Valor Produção) (%)        | 8,40        | 8,61        | 9,25        | 8,39        |
| Variação Anual da Produção (%)                           |             |             |             |             |
| Indústria Têxtil   | -5,80       | -5,60       | -4,60       | -10,00      |
| Indústria de Confecções                                  | 1,50        | -1,70       | -6,10       | 0,20        |
| Variação Anual da Produtividade <sup>2</sup> (%)         |             |             |             |             |
| Indústria Têxtil   | 5,40        | 17,80       | 9,30        | -6,40       |
| Indústria de Confecções                                  | -0,60       | 1,80        | 3,00        | 4,20        |
| Desembolso do Sistema BNDES (US\$ Milhões)               | 341         | 152         | 323         | 369         |
| Importação de Máquinas e Equipamentos (US\$ Milhões)     | 497         | 152         | 363         | 310         |

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - Secretaria do Desenvolvimento da Produção - IBGE

1) Valor adicionado (PIB) equivalente ao valor bruto da produção deduzida do consumo intermediário, ou seja, a parcela produzida e não utilizada no próprio processo produtivo.

2) A Produtividade do trabalho foi estimada como a razão entre a variação do valor adicionado, a preços do ano anterior, e variação do pes. ocupado.

Conforme também pode ser observado na Tabela 2 e na Figura 2 a Balança Comercial da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções registra saldos superavitários referentes ao setor de Confecções nos anos de 1994 a 2000.

Tabela 2: Brasil – Balança comercial da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções (Valores em milhões de U\$)

| ANOS         | TÊXTIL  |         |        | CONFECÇÕES |        |       | TOTAL   |         |        |
|--------------|---------|---------|--------|------------|--------|-------|---------|---------|--------|
|              | EXPORT. | IMPORT. | SALDO  | EXPORT.    | IMPORT | SALDO | EXPORT. | IMPORT. | SALDO  |
| 1994         | 803     | 1.235   | -432   | 608        | 104    | 504   | 1.411   | 1.339   | 72     |
| 1995         | 920     | 1.967   | -1.047 | 527        | 351    | 176   | 1.447   | 2.318   | -871   |
| 1996         | 821     | 2.000   | -1.179 | 475        | 349    | 126   | 1.296   | 2.349   | -1.053 |
| 1997         | 825     | 1.968   | -1.143 | 446        | 419    | 27    | 1.271   | 2.387   | -1.116 |
| 1998         | 705     | 1.600   | -895   | 411        | 353    | 58    | 1.116   | 1.953   | -837   |
| 1999         | 615     | 1.271   | -656   | 398        | 189    | 209   | 1.013   | 1.460   | -447   |
| JAN - MAR/00 | 175     | 353     | -178   | 126        | 45     | 81    | 301     | 398     | -97    |

Fonte: MDICE – Ministério do Desenvolvimento Industria e Comercio Exterior - Secretaria do Desenvolvimento da Produção - SECEX

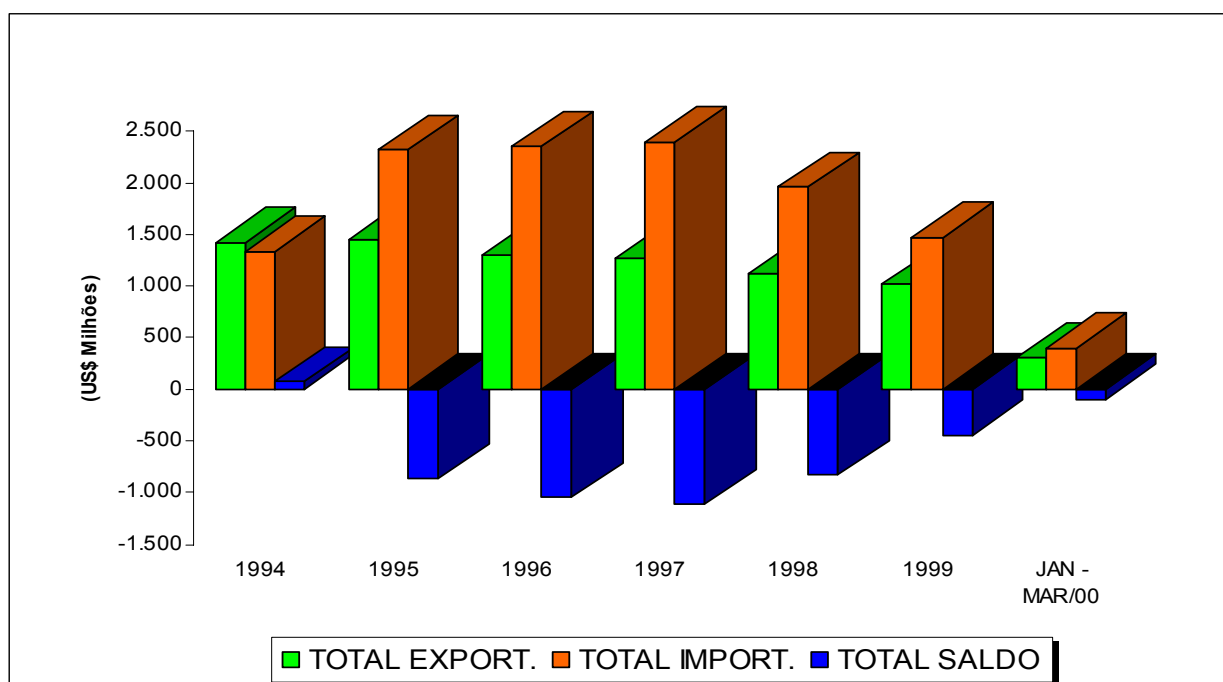


Figura 2: Brasil - Balança comercial da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções

Fonte: SECEX - BNDES

Conforme o Relatório de Resultados de 10/09/2001, do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções, os Estados que mais se destacam nas exportações do setor de confecções referente ao exercício de 1999, são os Santa

Catarina em primeiro lugar, com 60,1%; São Paulo, em segundo lugar, com 21,4%; Rio de Janeiro, em terceiro lugar, com 5,2%; Minas Gerais, em quarto lugar, com 1,4%; Ceará e Rio Grande do Sul, em quinto lugar, cada um contribuindo com 1,2% das exportações.

### **5.3 Breve panorama do setor de confecções no Estado de Goiás e em Goiânia**

As primeiras confecções goianas surgiram no início da década de 80 e tiveram o apogeu entre os anos de 1986 e 1987. Apesar da falta de profissionalização e de estrutura organizacional adequada à época, o setor acabou por se desenvolver, levando Goiás a ocupar o terceiro lugar no *ranking* nacional. Entretanto, por volta de 1997, o Estado experimentou uma decadência, época em que muitas empresas fecharam suas portas (Revista Economia & Desenvolvimento, 2000).

Para o Superintendente de Indústria da Secretaria da Indústria e Comércio, Ivan da Glória Teixeira, a falta de apoio efetivo de governos anteriores ao processo de desenvolvimento da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções foi um dos pontos desfavoráveis à expansão do setor. Conforme o Superintendente, “... isso provocou a proliferação das facções ou terceirizações, o que é ruim para o governo – pois não arrecada – e é ruim para o trabalhador – que não tem carteira assinada e, portanto, não tem garantias trabalhistas”. Ademais, a liberação dos produtos importados acabou por “detonar” o setor de confecções, já que seus preços eram bem mais competitivos. “Apesar da qualidade duvidosa, o consumidor, espremido pela inflação alta, acabava por optar pelo menor preço” (Economia & Desenvolvimento, 2000, p.46).

Conforme estudo preliminar, realizado pelo SEBRAE/GO (julho de 2001), intitulado *Estudo da Cadeia Produtiva do Algodão/Têxtil*, a necessidade de aquisição de matéria-prima em outros Estados, em razão da inexistência de indústrias em Goiás, é um grande desafio. Consoante o referido estudo, esta situação gera uma concorrência imperfeita na compra dos insumos, notadamente nos meses de alta demanda. A escassez de insumos, aliada às deficiências tecnológicas e de mão-de-



obra qualificada, reflete diretamente nos custos de produção e, por conseguinte, no preço final dos produtos. A respeito da comercialização dos produtos, a indústria de confecções enfrenta forte concorrência, especialmente pelas mercadorias originárias de outros Estados.

Ainda, de acordo com o estudo preliminar (SEBRAE/GO, 2001, p.51), os fatores de maior limitação à competitividade referem-se basicamente ao *design* e à utilização de novos tecidos, uma vez que as oportunidades de acesso à tecnologia são uma necessidade premente nas pequenas e micro empresas, já que representam mais de 80% do contingente de empresas do segmento. Em que pese o apoio institucional, no setor de confecções goiano ainda prevalecem fatores desfavoráveis, tais como: a qualidade da mão-de-obra, a informalidade, o *copismo* – cópias de modelos e produtos sem a devida autorização e direitos autorais - e a falsificação em grande escala. É um setor predominantemente individualizado, que demanda capital de giro para atender às exigências de sazonalidade da moda no Estado e no Brasil. Como consequência, o associativismo no setor não atinge nível adequado de negociação de políticas e ações governamentais em especial, no que se refere ao *marketing* de apoio institucional das confecções goianas.

Constata-se pelo Relatório de Resultados de 10 de setembro de 2001, do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções, que Goiás figurou entre os 9,5% das unidades da Federação referentes às exportações de confecção em 1999. Entretanto, de acordo com dados da Revista Economia & Desenvolvimento, (2000, p.46) Goiás vem se consolidando como forte pólo regional na indústria de confecções. Das 13.000 empresas ligadas ao setor no Brasil, 4.000 estão localizadas em Goiás, e 60% estão situadas em Goiânia, gerando cerca de 25 mil empregos diretos e 35 mil empregos indiretos. As demais indústrias de confecções estão situadas no interior do Estado, em Jaraguá, Jataí, Trindade, Catalão, Anápolis e Rio Verde.

O referido estudo preliminar (SEBRAE/GO, 2001) ressalta que, mesmo com as dificuldades e o endividamento do setor, com a remodelação havida no Estado, a indústria de confecções coloca-se em condições favoráveis no futuro, posto que Goiás constitui-se um dos maiores mercados nacionais de tecidos, todavia ainda não

devidamente explorado, representando um potencial de atração de investimento na área têxtil.

Conforme dados da revista Economia & Desenvolvimento (2000), Goiás é atualmente um dos maiores consumidores de tecido plano (advindo do algodão) do Brasil; são aproximadamente 1,5 milhão de metros por mês. E estima-se que a produção seja de 8 milhões de peças por mês. Os Estados limítrofes, o Distrito Federal e Estados do Nordeste brasileiro são os maiores consumidores dos produtos goianos do setor de confecções. Destaca-se também um significativo número de empresas goianas que já exportam seus produtos para os Estados Unidos, Portugal, Espanha e países do Mercosul.

Segundo o Superintendente de Indústria da Secretaria da Indústria e Comércio, Ivan da Glória Teixeira, um dos primeiros passos do atual governo estadual, no sentido de dar novo impulso ao setor de confecções, é a consolidação da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções, de forma harmônica e planejada em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresa (SEBRAE), Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), Federação da Agricultura de Goiás (FAEG), Secretaria de Estado da Agricultura, Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento, Ministério do Desenvolvimento e Ministério da Ciência e Tecnologia. Destaca-se, nesse panorama, que Goiás é atualmente o segundo maior produtor nacional de algodão, em produção e produtividade, com uma safra de 228,7 mil toneladas de algodão em caroço e uma produtividade de 2.410 kg/ha no ano de 2000 (Economia & Desenvolvimento, 2000, p.47).

Atualmente Goiânia conta com o Curso de graduação de *Design* de Moda oferecido pela Universidade Federal de Goiás - o único no Centro-Oeste. Já o SENAI/GO oferece, entre muitos outros, o Curso de Técnico do Vestuário, além de possuir a oficina de corte industrial – a segunda do País – para dar cobertura aos profissionais atuantes no setor de confecções.

Neste contexto, destaca-se também que recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) estão possibilitando o aperfeiçoamento de inúmeras costureiras em todo o Estado. Já os empresários goianos do ramo de confecções dispõem de cursos de treinamento para participação em feiras locais e nacionais, que vão desde

a apresentação das coleções até à formatação de preços para competir nos mercados local, nacional e até internacional (Economia & Desenvolvimento, 2000).

Em setembro de 1999 o governo estadual instituiu o Programa de Incentivo ao Produtor de Algodão (PROALGO) e o Fundo de Incentivo à Cultura do Algodão (FIALGO), que vieram beneficiar o produtor de algodão, estimulando-o a vender o produto para industrialização dentro do próprio Estado. Neste contexto, convém também enfatizar que o governo estadual está atraindo para Goiás indústrias de fiação e tecelagem, em vista do expressivo consumo mensal de tecido. Para divulgar o setor de confecções, o Governador Marconi Perillo visitou, em São Paulo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), quando apresentou o que o Estado oferece aos empresários da indústria têxtil para investirem em Goiás. Entre os incentivos estão as linhas de crédito do Programa de Desenvolvimento Industrial de Goiás (PRODUZIR), do Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO) e da Agência de Fomento.

## **6 O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA-GO DIANTE DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES**

Para obter respostas às questões levantadas no problema da pesquisa (item 1.1), elaborou-se o Questionário contido no APÊNDICE “A”, o qual foi aplicado nos meses de junho e julho de 2002, junto a 13 (treze) empresas do setor de confecção de Goiânia. Nove dessas empresas foram caracterizadas de grande porte e quatro de médio porte, como consta no Capítulo I (item 1.4).

De forma que contemplasse mais precisamente o problema da pesquisa, sua justificativa, os objetivos gerais e específicos, com este Questionário procurou-se obter dados referentes a data de abertura da empresa, faturamento bruto anual em 2001, percentuais de vendas no ano de 2001 para dentro e fora do Estado, além conhecer se houve ou não terceirização das atividades primárias e atividades de apoio (conforme a classificação de PORTER, 1989, p. 36-40) e, quais foram as motivações para a adoção ou não da terceirização destas atividades. As atividades pesquisadas foram as seguintes:

- i) Modelagem e/ou encaixe e risco e/ou corte e/ou separação das peças.
- ii) Costura e/ou arremate e acabamento e passadoria e embalagem.
- iii) Manutenção de máquinas e equipamentos
- iv) Realização de testes e controle de qualidade do produto
- v) Armazenamento e processamento de pedidos e controle de estoque e expedição e entrega de produtos acabados para os compradores (magazines e atacadistas e lojistas)
- vi) Design do produto
- vii) Recrutamento e seleção e treinamento e avaliação de desempenho etc.
- viii) Serviços de contabilidade.
- ix) Serviços jurídicos
- x) Preparo e fornecimento de refeições para os funcionários
- xi) Transporte de funcionários
- xii) Serviços gerais (limpeza e conservação e jardinagem e vigilância).

Também por meio do Questionário pretendia-se obter respostas às seguintes questões:

- i) Quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a terceiro?
- ii) No fechamento do contrato de terceirização, o que ficou estabelecido e definido no sentido de que a terceirização transcorresse de forma segura?
- iii) Quais foram os principais problemas constatados com adoção do processo de terceirização?
- iv) O que mudou no comportamento da empresa após a adoção do processo de terceirização?
- v) Após a experiência adquirida com a terceirização, quais são os principais planos futuros da organização?

As respostas obtidas foram tabuladas e os resultados da tabulação encontram-se contidos no APÊNDICE “B” (empresas de grande porte) e APÊNDICE “C” (empresas de médio porte), cujos conteúdos são comentados neste Capítulo.

### **6.1 O comportamento das empresas de grande porte do setor de confecções de Goiânia – GO diante do processo de terceirização de atividades**

Sobre o tempo de fundação das nove empresas de grande porte que participaram da pesquisa, observa-se que 2 delas foram fundadas há 36 anos; 1, há 16 anos; 2, 13 anos; 1, 10 anos; 1, 8 anos; 1, 7 anos e 1 6 anos. Percebe-se, assim, que mais da metade das 9 empresas pesquisadas foram criadas entre as décadas de 60 e 80, tendo, portanto, mais de 10 anos de fundação. Este dado é muito importante para a pesquisa em função da terceirização ter ocorrido no setor de confecções goiano na década de 1990, conforme consta na Revista Economia & Desenvolvimento, 2000, p.46.

Todas as nove empresas de grande porte venderam para dentro do próprio Estado de Goiás. Mas nem todas as 9 empresas venderam para a região Centro-Oeste,

para os outros Estados ou para o exterior. Das 9 empresas pesquisadas, 8 delas destinaram até 50,00% de suas vendas para a região Centro-Oeste, em 2001. As vendas para outros Estados em 2001 foram realizadas também por 8 das 9 empresas. Já as exportações para outros países foram feitas por 3 das 9 empresas de grande porte, cujo montante chegou até 25,00% das vendas realizadas em 2001.

As atividades relacionadas com modelagem foram terceirizadas apenas por 2 das 9 empresas de grande porte. E os motivos mais importantes para a opção da terceirização dessa atividade foram as dificuldades de controle de atividade; melhoria da qualidade e “outras” motivações. As 7 empresas que não optaram pela terceirização destas atividades justificaram questões de baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro e o não cumprimento dos prazos de entrega.

Observa-se que a maioria das empresas de grande porte não terceirizaram as atividades relacionadas com modelagem - as quais estão ligadas à atividade-fim do negócio, ou mais precisamente estão incluídas nas atividades de Operações que, por sua vez fazem parte das atividades Primárias, tomando como base Partir (1989). Nota-se também que apesar da maioria das empresas pesquisadas não terem terceirizado estas atividades, o baixo nível de qualidade dos serviços e o não cumprimento do prazo de entrega (alegado pelas empresas pesquisadas) evidenciam a necessidade de mais profissionalismo e capacitação dos candidatos a parceiro.

Sobre as atividades de Costura e arremate e acabamento e passadoria e embalagem foram terceirizadas por 5 das 9 empresas de grande porte, e os motivos mais relevantes para a opção da terceirização foram a necessidade de redução de custos e evitar problemas sindicais e ações trabalhistas. Já as 4 empresas que não terceirizaram estas atividades tiveram como principais motivações o baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro e o não cumprimento dos prazos de entrega.

Sabe-se que as atividades relacionadas com costura, também estão incluídas nas atividades de “operações” e estão, portanto, dentro das atividades Primárias (PORTER, 1989), que em regra não são terceirizadas. Mas nesta pesquisa junto às empresas de grande porte também constata-se exatamente o contrário, ou seja,

apesar de serem atividades Primárias foram terceirizadas pela maioria das empresas, tendo o fator custo como elemento chave na decisão.

A respeito da atividade de manutenção de máquinas e equipamentos foi terceirizada por 6 das 9 empresas de grande porte e as principais motivações foram: a necessidade de redução de custos, necessidade de concentração na especialização e necessidade de enxugamento da estrutura organizacional. As 3 empresas que não optaram pela terceirização desta atividade alegaram “outros motivos”, como por exemplo: “dispor de técnico a qualquer horário”; “necessidade de disponibilidade rápida do técnico”. Isto sugere dizer que a maioria das empresas pesquisadas prefere integrar esta atividade para que o processo de produção não sofra solução de continuidade e fiquem na dependência do tempo disponível do prestador de serviço até que esse possa atendê-la. Entretanto, conforme a classificação de Partir (1989, p. 36-37) essas atividades relacionadas com manutenção também estão incluídas nas atividades Primárias e por isso tendem a ser terceirizadas de forma mais restrita (em sua maioria) pois estão ligadas ao *core business*, conforme Oliveira e Santos (2000, p.1).

Quanto a realização de testes e controle de qualidade do produto todas as nove empresas de grande porte optaram em não terceirizar esta atividade. E a motivação mais importante apontada pelas empresas foi a inexistência de fornecedor qualificado para esta atividade, aspecto que evidencia a necessidade de capacitação de mão-de-obra para atender essa demanda. Nestas atividades, relacionadas a testes e controle de qualidade, percebe-se uma convergência com a teoria vista, ou seja, pelo fato de serem atividades primárias, geralmente não são terceirizadas.

As atividades referentes a armazenamento e processamento de pedidos e controle de estoques e expedição e entrega de produtos acabados para os compradores (magazines, atacadistas e lojistas) estão incluídas nas atividades de Logística externa e por conseguinte, fazem parte das atividades Primárias conforme a classificação de Partir (1989). Entretanto, nesta pesquisa observa-se que estas atividades foram terceirizadas por 8 das 9 empresas de grande porte, cujas motivações mais importantes para esta opção foram a necessidade de redução de custos e necessidade de concentração na especialização. A única empresa que não

terceirizou a atividade apontou o elevado custo exigido pelo terceiro. Observa-se aqui que apesar destas atividades serem consideradas como atividades primárias conforme a classificação de Partir (1989), elas foram terceirizadas por quase todas as empresas pesquisadas, tendo o fator custo sido apontado como decisivo; que de certa forma coincide com as vantagens da terceirização no que diz respeito a transformação de custos fixos em custos variáveis (LEITE, 1994, p. 13-14).

As atividades de *Design* do produto podem ser classificadas como atividades de Apoio e desta forma são consideradas atividades ligadas ao Desenvolvimento e tecnologia conforme Partir (1989). Já o resultado da pesquisa mostrou que apenas 2 das 9 empresas de grande porte terceirizaram estas atividades, tendo como motivações mais importantes para a opção da terceirização a melhoria da qualidade, facilidade de obtenção de tecnologia de produtos em outras fontes e evitar problemas sindicais. As 7 empresas que não terceirizaram estas atividades tiveram como principal motivação a inexistência de fornecedor de tecnologia na praça.

Observa-se que apesar desta atividade de *design* não ter sido classificada como atividade Primária, de qualquer forma evidencia-se a necessidade de capacitação de mão-de-obra para atender a demanda e, nesse sentido, o Curso de *Design* de Moda oferecido pela Universidade Federal de Goiás certamente pode contribuir com uma resposta adequada a essa situação.

Na atividade de recrutamento e seleção e treinamento de desempenho constatou-se que apenas 1 dentre as 9 empresas pesquisadas optaram pela terceirização desta atividade, tendo como principais motivações: necessidade de enxugamento da estrutura organizacional, necessidade de redução de custos, necessidade de melhoria da qualidade dos serviços de recursos humanos, dificuldade de gerenciamento de mão-de-obra e necessidade de minimizar problemas sindicais e trabalhistas. Já as outras 8 empresas de grande porte que não terceirizaram a atividade apontaram como principais motivações o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro e o baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro. Nesta atividade constata-se uma inversão de motivações contrárias à maioria dos estudos existentes, por exemplo, o estudo realizado pela *Coopers & Librand* (citado por LEITE, 1994, p. 19), ou seja, as atividades de Recursos Humanos estão entre as principais atividades terceirizadas. A não ocorrência de



terceirização destas atividades sugere a necessidade de maior profissionalização da mão-de-obra e de formação de preço mais atrativo à demanda por parte dos candidatos a parceiro que desejarem atender o setor de confecções.

As atividades relacionadas com os serviços de contabilidade foram terceirizadas por 8 das 9 empresas de grande porte que participaram da pesquisa, confirmando os estudos já existentes sobre estas atividades. Os motivos mais importantes que levaram à opção da terceirização foram a necessidade de redução de custos e necessidade de aproveitamento de escritórios e empresas com maior gama de atuação e especialização. A única empresa de grande porte que não terceirizou esta atividade teve como motivação o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro.

Quanto aos serviços jurídicos, todas as nove empresas de grande porte que participaram da pesquisa optaram pela terceirização desta atividade e tiveram como principais motivos a necessidade de aproveitamento de escritórios com maior gama de especialização e atuação e necessidade de concentração na especialização do negócio. Nota-se que estas motivações vão ao encontro aos resultados de outras pesquisas que já foram realizadas, ou seja, a empresa procura concentrar-se no foco de sua especialização, terceirizando atividades de apoio, como mostra a pesquisa feita por Almeida e Silva (1999).

Nas atividades relacionadas ao preparo e fornecimento de refeições para os funcionários constatou-se que apenas 1 dentre as 9 empresas de grande porte optou pela terceirização, apontando como motivação a vantagem de o pagamento só ocorrer quando de sua efetiva utilização do serviço. As 8 empresas de grande porte que não terceirizaram esta atividade tiveram como principais motivações o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro. Nesta atividade constata-se uma divergência com o que tem mostrado em estudos já realizados, ou seja, esta atividade por não estar relacionada com o *core business* deveria estar entre as principais apontadas para serem terceirizadas.

Quanto às atividades relacionadas com o transporte de funcionários foi constatado que todas as nove empresas de grande porte optaram por sua terceirização, tendo como principal motivação o fato de fornecerem o Vale-Transporte aos funcionários.

As atividades relacionadas aos serviços gerais foram terceirizadas por apenas 1 dentre as 9 empresas de grande porte. E os motivos mais importantes para a terceirização foram: necessidade de melhoria da qualidade dos serviços, necessidade de concentração na especialização e necessidade de evitar problemas sindicais e trabalhistas. Já as 8 empresas que optaram em não terceirizar estas atividades tiveram como principal motivação o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro. Aqui também se constata uma divergência do que tem surgido, por exemplo, na pesquisa realizada pela *Cooprs & Librand* (LEITE, 1994, p. 19), ou seja, as atividades de serviços gerais juntamente com as de recursos humanos são as atividades mais terceirizadas. O fator preço, que aparece nos resultados desta pesquisa como uma barreira para a não adoção do processo de terceirização das atividades de Serviços Gerais, sugere a necessidade de os candidatos a parceria elaborarem planilhas de preço mais atrativas e desenvolverem ações mais eficientes na divulgação de seus serviços.

Quanto aos critérios para a escolha dos parceiros, dentre as 9 empresas de grande porte que participaram da pesquisa o motivo mais importante apontado por 8 empresas foi a rapidez com que os serviços do terceiro são prestados. Em segundo lugar, apontados por 7 empresas, destacam-se: realização de visita “in loco” na empresas candidatas à parceria e aos seus clientes; experiência do parceiro na execução da atividade; idoneidade e confiabilidade do parceiro. Em terceiro lugar: preço atrativo cobrado pelo parceiro; destaque do parceiro em sua área de atuação; solidez a longo prazo. Percebe-se, com os dados levantados que o preço cobrado pelo terceiro não tem sido decisivo sozinho para a definição dos critérios de escolha do candidato a parceiro mas, somado ao fator rapidez na entrega dos serviços, constituem elementos chaves no processo de decisão quanto à terceirização.

Sobre as garantias contratuais, todas as nove empresas de grande porte disseram que fizeram delimitações claras de responsabilidade do contratante e do contratado. Oito empresas disseram que definiram em contrato: exigências de padrões de qualidade das atividades e produtos oferecidos pelo terceiro; realização de testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro; não permissão de reivindicações de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro. Sete empresas disseram que no fechamento do contrato foram estabelecidos: flexibilidade que permitisse a negociações entre

contratante e contratado, quando necessárias; condições e procedimentos para permitir o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro. Cinco empresas disseram ter definido em contrato flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio.

Chama a atenção o fato de que todas as 9 empresas de grande porte não terem definido condições e requisitos para sub-contratações realizadas pelo terceiro como também o fato de que a maioria dessas empresas de grande porte não terem estabelecido mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais para inibir por exemplo, a prática do “copismo”, ou seja a cópia de modelos e produtos sem a devida autorização e direitos autorais e a falsificação (SEBRAE/GO, 2001, p. 51); não exigiram adequação tecnológica do terceiro; não estabeleceram a obrigatoriedade de apresentação periódica por parte do terceiro de Certidões Negativas de Débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município de forma a prevenir contra eventuais transtornos de natureza jurídica, tributária e especialmente trabalhista.

A respeito de problemas ocorridos com a terceirização, 7 das 9 empresas de grande porte disseram ter havido problemas com desqualificação de mão-de-obra do terceiro; seis empresas disseram ter havido falta de profissionalismo e baixo nível de qualidade nos produtos/serviços do terceiro. O não cumprimento do prazo de entrega foi alegado por 4 empresas pesquisadas.

Sobre os resultados obtidos com esta pesquisa, percebe-se, por exemplo, que há uma convergência com os resultados da pesquisa feita por Leite (1997, p.75) quanto à falta de capacitação/qualificação do parceiro, que aparece em segundo lugar no *ranking* de problemas enfrentados como consequência da terceirização. Este resultado encontrado evidencia a necessidade de maior capacitação e reciclagem profissional no setor de confecções de Goiânia. Neste sentido, as metas Institucionais definidas pelo Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções (item 5.3 deste trabalho) e a preocupação do governo estadual no sentido de implementar a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções (Economia & Desenvolvimento, 2000, p.46) são positivas e, certamente irão contribuir para a mudança deste quadro.

Sobre as mudanças ocorridas no comportamento da empresa de grande porte após a adoção do processo de terceirização ficou constado pela pesquisa que, para 7 das 9 empresas pesquisadas, a estrutura organizacional ficou mais enxuta, houve melhor aproveitamento dos recursos, redução dos gastos com os encargos sociais e trabalhistas. Para 6 das 9 empresas pesquisadas os custos fixos diminuíram, aumentou a produtividade e a lucratividade, a empresa ficou mais administrável, e ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda, teve mais condições de concentrar-se no seu foco de especialização e houve redução dos problemas com o sindicato. No entanto, para 6 das empresas de grande porte que participaram da pesquisa não houve diminuição do número de devolução de produtos, não houve redução do número de reclamações de clientes. Já para 5 das 9 empresas pesquisadas não houve redução dos problemas com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; as atuações de *Marketing* e Vendas não ficaram mais lucrativas e produtivas; não houve redução do índice de desperdício de tempo, recursos e insumos; as entregas não se tornaram mais rápidas e eficientes e não ocorreram melhorias salariais para a mão-de-obra interna.

Constata-se que de uma forma geral, apesar dos problemas ocorridos, a terceirização no setor de confecções em Goiânia trouxe vantagens tais como: enxugamento da estrutura organizacional, redução dos custos fixos, aumento da lucratividade e produtividade, confirmando, em linhas gerais, o que os pesquisadores têm abordado sobre o assunto, como por exemplo, Oliveira e Santos (2000, p.1) e Leite (1994, p.13-14).

Quanto aos principais planos futuros das empresas, após a experiência adquirida com o processo de terceirização, todas disseram que continuarão com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas; 5 empresas estudam a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou serviços ou têm planos de expansão do processo de terceirização; oito empresas disseram que não preferem produzir internamente e pretendem optar pela terceirização. Isto mostra que o tema da pesquisa continua sendo de grande importância para o desenvolvimento de novos estudos.

No que se refere às empresas de grande porte, observa-se que as terceirizações ocorreram notadamente na década de 1990 confirmando o depoimento do Superintendente de Indústria da Secretaria da Indústria e Comércio, Ivan da Glória Teixeira (Economia & Desenvolvimento, 2000, p. 46). Quanto às atividades Primárias pesquisadas, houve terceirização total ou parcial nestas atividades e a única atividade Primária não terceirizada totalmente foi àquela relacionada com a realização de testes e controle de qualidade do produto. A mais antiga atividade Primária terceirizada ocorreu desde a década de 1960 e está relacionada à Logística externa em 8 das 9 empresas que participaram da pesquisa. Houve terceirização total ou parcial em todas as atividades de Apoio pesquisadas e dentre estas atividades de Apoio terceirizadas mais antigas são àquelas referentes a serviços jurídicos e transporte de funcionários as quais ocorreram desde 1966.

## **6.2 O comportamento das empresas de médio porte do setor de confecções de Goiânia – GO diante do processo de terceirização de atividades**

Sobre o tempo de fundação das 4 empresas de médio porte que participaram da pesquisa, foi constatado o seguinte: 1 tem 17 anos de existência; 1 tem 14 anos; 1 tem 13 anos; e 1 tem 8 anos. Nota-se que a maioria das empresas de médio porte, assim como as de grande porte, têm mais de 10 anos de criação, o que constitui um dado importante para a pesquisa.

Todas as 4 empresas de médio porte destinaram até 50,00% de suas vendas para dentro do Estado de Goiás. Mas, nem todas as 4 empresas venderam para a região Centro-Oeste ou para o exterior. As vendas para a região referida foram feitas por 3 das 4 empresas de médio porte e atingiu até 30,00% do volume vendido em 2001. As vendas para outros Estados foram feitas por todas as 4 empresas pesquisadas, que direcionaram até 50,00% das vendas em 2001. Já as exportações para outros países foram feitas por 3 empresas de médio porte, e o volume atingiu até 30,00% das vendas em 2001.

As atividades relacionadas com modelagem foram classificadas nesta pesquisa como atividades de Operações que por sua vez estão incluídas nas atividades Primárias, conforme a Classificação de Partir (1989). Com os dados obtidos na pesquisa, nota-se que todas as 4 empresas de médio porte optaram em não terceirizar estas atividades Primárias, comportamento este que coincide com os estudos vistos, como por exemplo o que dizem Almeida e Silva (1999), ou seja, estão relacionadas ao *core business*. Os motivos para a não opção da terceirização dessas atividades, alegados pelas empresas de médio porte foram: preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro; baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro; resistências internas e o não cumprimento dos prazos de entrega pelo terceiro. Percebe-se que nestas atividades, se comparadas com o que mostrou o resultado junto às empresas de grande porte, também há uma tendência no sentido de não terceirização destas atividades.

As atividades relacionadas com costura e arremate e acabamento e passadoria e embalagem também foram classificadas nesta pesquisa como atividades Primárias, conforme Partir (1989). A pesquisa mostrou que elas não foram terceirizadas por todas as 4 empresas de médio porte, e os motivos mais relevantes para a não opção da terceirização foram: o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro e o não cumprimento dos prazos de entrega. O resultado mostra que o comportamento das empresas de médio porte pesquisadas, no tocante à estas atividades, por estarem ligadas ao *core business* confere com o que dizem Leite (1994, p.13-14) e Oliveira e Santos (2000, p.1). Nota-se também que enquanto a maioria das empresas de grande porte optou pela terceirização destas atividades, nas empresas de médio porte foi o inverso, constituindo assim num dado interessante quanto ao comportamento destes dois portes de empresa no que diz respeito a estas atividades.

A respeito da atividade de manutenção de máquinas e equipamentos foram terceirizadas por todas as 4 empresas de médio porte e os motivos mais importantes para a opção da terceirização foram: a necessidade de redução de custos; necessidade de melhoria da qualidade do serviço de manutenção; de concentração na especialização e necessidade de enxugamento da estrutura organizacional. Nesta atividade percebe-se que o resultado encontrado foi idêntico ao que foi

constatado nas empresas de grande porte, apesar de que nas empresas de médio porte ter havido total adoção pela terceirização nas empresas de grande porte foi a maioria que fez a opção pela terceirização. Mesmo sendo classificadas como atividades Primárias (PORTER, 1989), de qualquer forma, há uma confirmação com estudos já realizados, como por exemplo, a pesquisa feita por Leite (1997, p.74), que destaca a manutenção de equipamentos em primeiro lugar entre os segmentos e serviços de informática delegados a parceiros externos.

Quanto a realização de testes e controle de qualidade do produto todas as 4 empresas de médio porte optaram em não terceirizar esta atividade. E a motivação mais importante apontada pelas empresas foi a falta de idoneidade/credibilidade do terceiro. Nota-se também uma diferença de motivações para a não terceirização, se comparado com o que foi constatado nas empresas de grande porte. Enquanto as empresas de grande porte foram motivadas a não terceirizar estas atividades em função da inexistência de fornecedor qualificado, nas empresas de médio porte o motivo foi outro, ou seja, a falta de idoneidade/credibilidade do parceiro. De qualquer forma com as respostas obtidas nesta questão nota-se mais uma vez a necessidade do desenvolvimento de ações voltadas para capacitação e reciclagem profissional e maior cuidado quanto aos critérios para a definição de candidatos a parceiro.

As atividades relacionadas com armazenamento e processamento de pedidos e controle de estoques e expedição e entrega de produtos acabados para os compradores (magazines, atacadistas e lojas) foram terceirizadas por dois das quatro empresas de médio porte. E as motivações mais importantes para a terceirização foram: necessidade de redução de custos; necessidade concentração na especialização; necessidade de melhoria da qualidade. As duas empresas que não terceirizaram estas atividades apontaram o elevado custo cobrado pelo terceiro e “outro” motivo. Nota-se que estas atividades, mesmo tendo sido consideradas como Primárias (PORTER, 1989) e que em regra são terceirizadas em situações mais específicas, aqui, conforme as respostas obtidas constata-se que o fator custo aparece como elemento importante nesse processo, tanto para a terceirização ou não.

Quanto à atividade de *Design* do produto foi terceirizada apenas por 1 das 4 empresas de médio porte. E as motivações mais importantes para a opção da terceirização foram: necessidade de redução de custos; necessidade de maior flexibilidade no processo produtivo; necessidade de enxugamento da estrutura organizacional; necessidade de evitar problemas sindicais. As 3 empresas que não terceirizaram a atividade tiveram como principal motivação o não cumprimento dos prazos de entrega pelo terceiro. Observa-se que nesta atividade houve o mesmo resultado junto às empresas de grande porte; a grande maioria optou por não terceirizar. Entretanto, as motivações para a não terceirização nos dois segmentos foram diferentes. De qualquer forma, assim como verificou-se com os resultados obtidos com as empresas de grande porte, apesar da atividade de *design* não ter sido classificada como atividade Primária (PORTER, 1989), evidencia-se a necessidade de capacitação de mão-de-obra para atender esta demanda e nesse sentido o Curso de *Design* de Moda oferecido pela Universidade Federal de Goiás (UFG), certamente pode contribuir com uma resposta positiva a essa carência.

Nas atividades relacionadas com recrutamento e/ou seleção e/ou treinamento de desempenho constatou-se que apenas 1 entre as 4 empresas pesquisadas optou pela terceirização destas atividades, tendo como principais motivações: necessidade de enxugamento da estrutura organizacional; dificuldade de gerenciamento de mão-de-obra. Já as outras 3 empresas de médio porte que não terceirizaram essas atividades apontaram “resistências internas” como principais motivações. Os resultados encontrados sobre estas atividades, assim como ocorreu nas empresas de grande porte diverge, por exemplo, do consta na pesquisa feita pela *Coopers & Librand* (citado por LEITE, 1994, p.19), que apontou as atividades de Recursos Humanos e Serviços Gerais entre as mais terceirizadas.

As atividades de serviços de contabilidade foram classificadas na pesquisa como atividades de Apoio (PORTER, 1989) e de acordo com os resultados da pesquisa constatou-se que elas foram terceirizadas por todas as 4 empresas de médio porte. Os motivos mais importantes que levaram à opção da terceirização foram a necessidade de redução de custos e enxugamento da estrutura organizacional. As motivações para a adoção da terceirização foram praticamente as mesmas, se comparadas com as empresas de grande porte. No segmento da média empresa



houve completa pela opção pela terceirização, enquanto que nas empresas de grande porte apenas 1 empresa preferiu não terceirizar as atividades relacionadas com contabilidade.

Quanto as atividades relacionadas aos serviços jurídicos, que também foram classificadas como atividades de Apoio (PORTER, 1989), constatou-se que todas as 4 empresas de médio porte que participaram da pesquisa optaram pela terceirização destas atividades e tiveram como principais motivos a necessidade de redução de custos, inclusive com honorários advocatícios. Nestas atividades, assim como ficou constatado nas empresas de grande porte, observa-se que todas as empresas optaram por sua terceirização, tendo, entretanto, motivações diversas.

Nas atividades referentes ao preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários constatou-se que todas as empresas de médio porte optaram pela não terceirização e apontaram como principais motivações o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro. Os resultados constatados nestas atividades foram praticamente os mesmos encontrados junto às empresas de grande porte, apesar de que, no segmento de médio porte, nem uma empresa pesquisada optou pela terceirização, ao passo que no segmento de grande porte 1 optou por este processo.

Quanto às atividades de transporte de funcionários constatou-se que todas as 4 empresas de médio porte optaram por sua terceirização, tendo como única motivação o fato de fornecerem o Vale-Transporte aos funcionários. Comparando os resultados obtidos junto às empresas de grande porte pesquisadas percebe-se uma coincidência quanto às motivações para a terceirização. Ressalta-se que as atividades de transporte, por não estarem ligadas ao *core business*, estão entre aquelas mais indicadas para serem terceirizadas (ALMEIDA e SILVA, 1999).

As atividades relacionadas aos serviços gerais (limpeza e/ou conservação e/ou jardinagem e/ou vigilância) foram terceirizadas apenas por 1 dentre as 4 empresas de médio porte. E os motivos para a terceirização foram: necessidade de redução de custos; comodidade e necessidade de evitar problemas sindicais e trabalhistas. Já as 3 empresas que optaram em não terceirizar estas atividades tiveram como principais motivações o preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro. Netas

atividades, assim como ocorreu nas empresas de grande porte, percebe-se uma coincidência, uma vez que a maioria das empresas tanto as de grande porte quanto às de médio porte optaram em não terceirizar as atividades de serviços gerais, apesar das motivações terem sido distintas.

Quanto aos critérios para a escolha da parceria, entre as empresas de médio porte que participaram da pesquisa os critérios que aparecem em primeiro lugar, para 3 das 4 empresas foram: a experiência com que os serviços do terceiro são executados; a rapidez com que os serviços do terceiro são prestados; serviços diversificados oferecidos pelo terceiro. Em segundo lugar, apontado por 2 empresas destacam-se: preço atrativo cobrado pelo terceiro; idoneidade e confiabilidade do parceiro; solidez a longo prazo do terceiro. Em terceiro lugar destacam-se: realização de visitas *in loco* na empresa do candidato a terceiro bem como a clientes seus.

Sobre as garantias contratuais, todas as 4 empresas de médio porte disseram que ficou acordado em contrato o seguinte: estabelecimento de mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais da empresa; exigências de padrões de qualidade das atividades e produtos oferecidos pelo terceiro. Três empresas disseram que fizeram delimitações claras sobre responsabilidades do contratante e do contratado; estabeleceram flexibilidade que permitisse negociações entre contratante e contratado, quando necessárias; definiram condições e procedimentos para permitir o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro. Duas empresas disseram que estabeleceram exigências de adequação tecnológica do terceiro; realização de testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro; não permissão de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro.

Merece atenção o fato de 3 das 4 empresas não terem se preocupado em elaborar um contrato que permitisse flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio. Outro aspecto que também chama à atenção é o fato de 3 das 4 empresas pesquisadas não terem definido a obrigatoriedade de apresentação periódica (por parte do terceiro) de certidões negativas de débito com

a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município, objetivando resguardar a empresa contratante de eventuais embaraços de natureza jurídica, tributária e especialmente referente a questões trabalhistas.

Sobre os problemas ocorridos no processo de terceirização, para 3 das 4 empresas de médio porte houve: desqualificação da mão-de-obra do terceiro; falta de profissionalismo; baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro. Duas empresas disseram que houve problemas relacionados à falta de idoneidade do terceiro. De uma forma geral, no que se refere aos problemas detectados nas empresas de médio porte eles foram praticamente os mesmos constatados junto às empresas de grande porte; evidenciando assim, a necessidade do direcionamento de cursos de capacitação e reciclagem profissional no setor.

Sobre as mudanças ocorridas no comportamento da empresa de médio porte após a adoção do processo de terceirização, 4 empresas disseram que: a empresa ficou mais administrável; teve mais condições de concentrar-se no seu foco de especialização; houve redução dos gastos com encargos sociais e trabalhistas; as entregas tornaram-se mais rápidas e eficientes. Três empresas responderam que os custos fixos diminuíram; a estrutura organizacional ficou mais enxuta; houve um melhor aproveitamento dos recursos; houve redução de problemas com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; houve redução do índice de desperdício de tempo, recursos e insumos. Para a metade das empresas de médio porte houve ganho de competitividade e consolidação do *market share*; aumentou a produtividade e a lucratividade; diminuiu o número de devolução de produtos; houve redução do número de reclamações de clientes; a empresa ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda; houve redução dos problemas com o sindicato e ocorreram melhorias salariais para a mão-de-obra interna.

Chama a atenção o fato de que para 3 das 4 empresas de médio porte pesquisadas as atuações do *Marketing* e Vendas não terem ficado mais lucrativas e produtivas, evidenciando, assim, a necessidade de implementação de ações que maximizem de uma forma geral os resultados dessas atividades.

Sobre os planos futuros, após a experiência adquirida com o processo de terceirização, dentre as 4 empresas pesquisadas que adotaram de alguma forma o

processo de terceirização, todas disseram que continuarão terceirizando as atividades que estão sendo desenvolvidas. Dentre as 4 empresas, 2 disseram que estudam a ampliação ou expansão do processo de terceirização e 2 disseram que preferem produzir internamente e não mais pretendem optar pela terceirização, que de certa forma sugere uma contradição entre as respostas anteriores dadas por elas mesmas. Imagina-se que as duas empresas que pretendem deixar de terceirizar alguma atividade pode ser que seja em função de não terem logrado êxito com a terceirização; talvez em função do critério de escolha da parceria não ter sido suficientemente analisado ou porque tenha havido excesso de expectativa da empresa contratante em relação à empresa terceirizada (conforme o resultado do estudo de ALMEIDA e SILVA, 1999), ou outra razão. De qualquer forma vale salientar que a terceirização de uma maneira geral é mais evidente em empresas de grande porte do que naquelas menores. E nesse sentido parece que o resultado aqui verificado estaria dentro das expectativas.

As atividades de Primárias terceirizadas total ou parcialmente, nas empresas de médio porte ocorreram nas décadas de 1980 e 1990 e estão relacionadas com manutenção de máquinas e/ou equipamentos e Logística externa. A única atividade de Apoio que não foi totalmente terceirizada entre as empresas de médio porte foi àquela relacionada ao preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários. As demais atividades de Apoio foram total ou parcialmente terceirizadas desde a década de 1980 do século XX.

## 7 CONCLUSÕES

De acordo com os dados levantados na pesquisa de campo, foram constatadas as seguintes mudanças no comportamento das **empresas de confecções de grande porte de Goiânia**, após a adoção do processo de terceirização:

- i) Houve terceirização total ou parcial das atividades primárias. As primeiras atividades terceirizadas ocorreram em 1966 e estão relacionadas com armazenagem. Num segundo momento, em 1989, foram terceirizadas as atividades relacionadas com costura e/ou arremate. Em seguida, foram terceirizadas, em 1990, as atividades relacionadas com a manutenção de máquinas e/ou equipamentos. Na quarta etapa, em 1996, foram terceirizadas as atividades relacionadas com modelagem. A única atividade primária não terceirizada foi à realização de testes e/ou controle de qualidade do produto.
- ii) As atividades de apoio foram terceirizadas total ou parcialmente. Inicialmente, foram terceirizadas as atividades relacionadas com transporte e serviços jurídicos, em 1966. Em seguida, foram terceirizadas as atividades de *design*, em 1986. Numa terceira etapa foram terceirizadas as atividades relacionadas com serviços de contabilidade, em 1987. Na quarta etapa foram terceirizadas as atividades relacionadas com recursos humanos, em 1990. Na quinta etapa, foram terceirizadas as atividades referentes ao preparo de refeições, que se deu em 1992. As últimas atividades terceirizadas foram as de serviços gerais, em 1997.
- iii) Quanto aos principais **aspectos considerados positivos** nas empresas de confecções de grande porte de Goiânia, com a adoção da terceirização, constatou-se que a estrutura organizacional ficou mais enxuta; houve melhor aproveitamento dos recursos, redução de custos fixos e de gastos relacionados com encargos sociais; diminuição de problemas com o sindicato; aumento da produtividade e lucratividade; a empresa ficou mais administrável e mais ágil para lidar com as flutuações de demanda e houve também mais condições de concentração no foco de especialização.

iv) Quanto aos principais **aspectos considerados negativos** nas empresas de confecções de grande porte de Goiânia, com a adoção da terceirização constatou-se que não houve diminuição do número de devolução de produtos; não houve diminuição do número de reclamações de clientes; não houve redução dos problemas com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; as atuações de Marketing e vendas não ficaram mais lucrativas e produtivas; não houve redução do índice de desperdício de tempo, recursos e insumos; as entregas não se tornaram rápidas e eficientes; não ocorreram melhorias salariais para a mão-de-obra interna.

v) Apesar dos aspectos considerados negativos com a adoção da terceirização, as empresas de confecção de grande porte de Goiânia continuarão terceirizando as atividades e ainda pretendem ampliar ou expandir o processo de terceirização.

Com relação às **empresas de confecção de médio porte do setor de confecções de Goiânia**, verificaram-se as seguintes mudanças em seus comportamentos, após a adoção do processo de terceirização:

i) Houve terceirização total ou parcial em apenas duas das atividades primárias, mais precisamente àquelas relacionadas com a manutenção de máquinas e/ou equipamentos bem como as atividades relacionadas com a armazenagem, cujo processo teve início em 1985.

ii) As atividades de apoio foram terceirizadas basicamente em três etapas. Inicialmente, em 1985, foram terceirizadas as atividades de serviços de contabilidade, serviços jurídicos e transporte de funcionários. Num segundo momento foram terceirizadas, em 1989, as atividades relacionadas com os serviços gerais e àquelas referentes aos recursos humanos. A terceira etapa de terceirização teve início no ano de 1994 e refere-se ao *design* do produto. A única atividade de apoio que não foi totalmente terceirizada foi àquela relacionada com o fornecimento de refeições.

iii) Os principais **aspectos considerados positivos** nas empresas de médio porte do setor de confecções de Goiânia, após a adoção do processo de terceirização

foram: redução dos custos fixos e gastos com encargos sociais e trabalhistas; a empresa ficou mais administrável; houve mais condições de concentração no foco de especialização; as entregas se tornaram mais rápidas e eficientes; a estrutura organizacional ficou mais enxuta; houve melhor aproveitamento dos recursos; houve redução de problemas com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; houve redução do índice de desperdício de tempo, recursos e insumos; aumentou a produtividade e a lucratividade; aumentou a competitividade e consolidação do *market share*; diminuição do número de devolução de produtos; redução do número de reclamações de clientes; a empresa ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda; redução dos problemas com o sindicato; ocorreram melhorias salariais para a mão-de-obra interna.

iv) Quanto aos principais **aspectos considerados negativos**, após a adoção do processo de terceirização, as empresas de confecção de médio porte de Goiânia que participaram da pesquisa disseram que as atuações de *Marketing* e Vendas não ficaram mais lucrativas e produtivas. Mesmo assim, essas empresas continuarão terceirizando as atividades e pretendem ampliar ou expandir o processo de terceirização.

De acordo com os dados levantados na pesquisa, percebe-se que em linhas gerais as terceirizações ocorreram com menor incidência nas empresas de médio porte do que nas empresas de grande porte pesquisadas. Verificou-se também que apesar dessas empresas terem convivido com dificuldades no processo de terceirização tais como desqualificação de mão-de-obra, falta de profissionalismo e baixo nível de qualidade dos produtos/serviços, ainda há perspectivas de expansão da terceirização no setor de confecções em Goiânia – GO.

A pesquisa também permitiu comprovar que de um modo geral a terceirização, proporciona as vantagens tratadas no referencial teórico, como por exemplo, no que se refere à redução de custos, o aumento da produtividade e lucratividade, melhor aproveitamento dos recursos, enxugamento da estrutura organizacional entre outras vantagens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Manuel S.B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ALMEIDA, Myrian Constantino de; SILVA, Ronaldo André Rodrigues da. *Estratégias de Terceirização: um estudo em grandes empresas mineiras*. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1CD-ROM.

AMATO NETO, João. *Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p. 33-42. Março-abril, 1995.

AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e “clusters” regionais: oportunidades para as empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AVERBUG, André. *Abertura e integração comercial brasileira na década de 90*. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita (Organizadores). *Economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/livro.asp>. Acesso em: 10 de abril de 2002.

BAL, Maria Madalena; CARLEIAL, Liana. *Produção subcontratada e distribuição “franqueada”: dois pesos e duas medidas na flexibilidade da Benetton no Brasil*. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1999, Belém. Anais. Niterói: ANPEC, 1999.

BARROS, José Roberto Mendonça de; GOLDENSTEIN, Lídia. *Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro*. Revista de Economia Política, vol 17, n.2 (66), abril – junho, 1997.

BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos da. *O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)*. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD. 1999. 1 CD-ROM.



CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luís Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CAVALCANTI, José Carlos; MAC DOWELL, Maria Cristina. *Integração vertical: um painel da literatura*. Nova Economia. Belo Horizonte. V. n.1. julho, 1998.

CORREIA, Laíse Ferraz. *Perfil econômico – financeiro do setor têxtil brasileiro: análise da liquidez no período de 1996 a 1998*. São Paulo: Revista de Administração; v.36, n. 1, p.25 – 34, janeiro-março, 2001.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Inovações e mudanças na organização industrial*. Porto Alegre: IEPE/UFRGS, Texto para discussão, 1999.

COUTINHO, Luciano. *A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança*. Economia e Sociedade, n. 1, agosto, 1992.

DI SERIO, Luiz Carlos; YAZBEK JÚNIOR, João. *Estruturas organizacionais, inovação tecnológica e terceirização em ambientes dinâmicos*. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

DRUCK, Maria da Graça. *Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo*. Revista de Economia Política, vol. 19, n. 2 (74), abril – julho, 1999.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS. Cadastro das Indústrias (CADIN). Goiânia: FIEG. 1CD-ROM. 2001.

FURTADO, João. *Globalização das empresas e desnacionalização*. In: LACERDA, Antônio Corrêa de (org). *Desnacionalização: mitos, riscos e desafios*. São Paulo: Contexto, 2000.

GEORGE, K.; JOLL, C. *Organização industrial*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

GIAMBIAGI, Fábio; GOSTKORZEVICZ, Joana; PINHEIRO, Armando Castelar. *O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90*. In: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita. *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES:1999.Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/livro.asp>. Acesso em 10 de abril de 2002.

GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita; PINHEIRO, Armando Castelar. O Brasil na década de 90: uma transição bem-sucedida? In: Textos para discussão nº 91. Rio de Janeiro: BNDES. Novembro de 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicações/catalogo/td.asp> Acesso em 20 de abril de 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOIÁS. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Revista Economia & Desenvolvimento. Goiânia: Ano I, nº 4. Julho/setembro de 2000.

GONÇALVES, Reinaldo. *Globalização e desnacionalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

LACERDA, Antônio Corrêa de. *O impacto da globalização na economia brasileira*. 4.ed. São Paulo: Contexto, 1999.

LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática no Brasil*. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas. v. 37. n. 3. P. 68 – 77, julho – setembro, 1997.

LINS, Hoyêdo Nunes. *Reestruturação produtiva e impactos sócio-espaciais*. In: III ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 1998, Niterói: Anais. Sociedade Brasileira de Economia Política/Universidade Federal Fluminense. Anais, 1998.

MEDEIROS, Jonann Joslinn; VIDAL, José Sales de França. *Aspectos estratégicos e operacionais do processo de terceirização dos serviços de manutenção de uma ferrovia*. In XXV Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Campinas: ANPAD. Anais, 2001.

MESQUITA, Gisely Jorge. *Planejamento e controle de resultados na pequena empresa: um estudo descritivo em pequenas empresas de confecções de artigos de vestuário da cidade de Goiânia – GO*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Relatório de Resultados. Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções. Brasília: 10/09/2001. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/progacoes/foforumcompetitividade/agendaforumcompet.htm> Acesso em: 07 de janeiro de 2002.

NAKANO, Yoshiaki. *Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial*. Revista de Economia Política, vol. 14, n.4 (56), outubro – dezembro, 1994.

OLIVEIRA, Marco A (coord.). *Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1994

OLIVEIRA, Francisco Correia de; SANTOS, Carlos Augusto Parente Neiva. *Terceirização no processo de desenvolvimento de sistemas de informações*. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 18. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, Edmir Parada Vasquez; TAKAOKA, Hiroo. *Os fatores que motivam adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo*. In XXV Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Campinas: ANPAD. Anais, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998

REZENDE, Wilson. *Terceirização: a integração acabou?* São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 4. outubro – dezembro, 1997.

ROMANOSCHI, Paulo Otto. *Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?* São Paulo: Maltesse, 1994.

SEBRAE/GO. Estudo da cadeia produtiva do Algodão/Têxtil; versão preliminar. Goiânia: 2001.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

TOMÉ, Danusa Motta. *Metodologia para estruturar o processo de terceirização*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

## **APÊNDICE “A”**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ÁREA: GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, ÊNFASE EM  
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL  
DISCIPLINA: DISSERTAÇÃO DE MESTRADO - TURMA UCGPE01

Pesquisa de Campo

**O COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DO  
SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA DIANTE DO PROCESSO DE  
TERCEIRIZAÇÃO**

## EMPRESA VISITADA:

Data de abertura da empresa/início das atividades: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Faturamento bruto médio anual em 2001: R\$ \_\_\_\_\_  
 Percentual de vendas em 2001 para dentro do Estado de Goiás: \_\_\_\_\_ %  
 Percentual de vendas em 2001 para a região Centro-Oeste: \_\_\_\_\_ %  
 Percentual de vendas em 2001 para outros Estados: \_\_\_\_\_ %  
 Percentual de vendas em 2001 para o exterior: \_\_\_\_\_ %

## ENTREVISTADO:

Cargo/Função: \_\_\_\_\_ Tempo na função: \_\_\_\_ anos

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **Instruções de preenchimento deste questionário:**

**a)** As questões de número 1.1 a 2.3.5 devem ser respondidas em duas etapas:

Na **primeira etapa** pergunta-se quanto a ocorrência de terceirização. Caso a atividade foi terceirizada, informar o ano (período) e as motivações que contribuíram para a terceirização, assinalar com um "X": 1 – para "muito importante"; 2 – para "importante"; 3 – para "pouco importante";

Na **segunda etapa** pergunta-se quais foram os motivos da não terceirização. Assinalar com um "X" os motivos que contribuíram para a não terceirização.

Obs.: Nestas questões (de números 1.1 a 2.3.5) pode-se marcar mais de uma alternativa.

**b)** Na questão 3.1 deve-se assinalar com um "X": 1- para "muito importante"; 2- para "importante"; 3 – para "pouco importante". Nesta questão pode-se marcar mais de uma alternativa.

**c)** As questões de número 4.1 a 6.2 deve-se assinalar com um "X" na coluna SIM ou na coluna NÃO. Nestas questões pode-se ser marcar mais de uma alternativa.

### Observações.:

- Em todas as questões em que consta a palavra "Ano" deve ser informado o período em que o fato ocorreu. Exemplo: 1985-1987; 1997- atual etc.
- Todas as respostas a serem dadas devem ser referentes às questões ou dos tópicos sublinhados.

## I ATIVIDADES PRIMÁRIAS

### 1.1 Operações

#### 1.1.1 Modelagem e/ou encaixe e risco e/ou corte e/ou separação das peças

Foi terceirizada

Ano/Período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos                       |   |   |   |
| Dificuldade de controle da atividade                   |   |   |   |
| Melhoria da qualidade                                  |   |   |   |
| Necessidade de eliminar desperdício de matéria-prima   |   |   |   |
| Evitar problemas sindicais e ações trabalhistas        |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):                            |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) O terceiro não dispõe de máquinas e equipamentos de última geração                 |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) Resistências internas  |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega   |
| ( ) Dependência de fornecedor  |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |

#### 1.1.2 Costura e/ou arremate e/ou acabamento e/ou passadoria e/ou embalagem

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos  |   |   |   |
| Dificuldade de controle da atividade  |   |   |   |
| Melhoria da qualidade   |   |   |   |
| Necessidade de maior flexibilidade do processo produtivo                                    |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional                                      |   |   |   |
| Evitar problemas sindicais e ações trabalhistas   |   |   |   |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização dessa atividade |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):   |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega   |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |



### 1.1.3 Manutenção de máquinas e/ou equipamentos

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos                              |   |   |   |
| Dificuldade de controle da atividade                          |   |   |   |
| Necessidade de melhoria da qualidade do serviço de manutenção |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização                 |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional        |   |   |   |
| Outro motivo. (Especificar):                                  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) Outro motivo. (Especificar):   |

### 1.1.4 Realização de testes e/ou controle de qualidade do produto

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:   | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Carência de pessoal qualificado e/ou equipamentos adequados                                       |   |   |   |
| Necessidade de redução de custos da atividade   |   |   |   |
| Necessidade de obtenção de padrões confiáveis e aceitáveis pela empresa e pelo mercado consumidor |   |   |   |
| Outro motivo. (Especificar):  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|   |
|---|
| Motivações:   |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro   |
| ( ) Inexistência de fornecedor qualificado          |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega      |
| ( ) Outro motivo. (Especificar):                    |

## I ATIVIDADES PRIMÁRIAS

### 1.2 Logística Externa

1.2.1 Armazenamento e/ou processamento de pedidos e/ou controle de estoque e/ou distribuição e/ou expedição e/ou entrega de produtos acabados para os compradores (magazines e/ou atacadistas e/ou lojistas)

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos                       |   |   |   |
| Dificuldade de controle da atividade                   |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização          |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional |   |   |   |
| Necessidade de melhoria da qualidade da atividade      |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):                            |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Custo elevado, cobrado pelo terceiro   |
| ( ) Baixo nível de qualidade nos produtos e/ou serviços oferecidos pelo terceiro       |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega   |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |

## II ATIVIDADES DE APOIO

### 2.1 Desenvolvimento de Tecnologia

#### 2.1.1 *Design* do produto

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos   |   |   |   |
| Dificuldade de controle da atividade   |   |   |   |
| Melhoria da qualidade  |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização  |   |   |   |
| Facilidade de obtenção de tecnologia de produto em outras fontes (universidades, licenciamento etc.) |   |   |   |
| Necessidade de uma maior flexibilidade no processo produtivo   |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   |   |   |   |
| Evitar problemas sindicais   |   |   |   |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização desta atividade          |   |   |   |
| Outra (Especificar):   |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Resistências internas  |
| ( ) Preço de tecnologia excessivamente alto cobrado pelo terceiro                      |
| ( ) Pesquisa e desenvolvimento (P&D) inexistentes de fornecedor                        |
| ( ) Inexistência de fornecedor de tecnologia na praça                                  |
| ( ) Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega   |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |

## II ATIVIDADES DE APOIO

### 2.2 Recursos Humanos

#### 2.2.1 Recrutamento e/ou seleção e/ou treinamento e/ou avaliação de desempenho etc

Foi Terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional como um todo    |   |   |   |
| Necessidade de redução de custos com as atividades de recursos humanos |   |   |   |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços de recursos humanos  |   |   |   |
| Dificuldade de gerenciamento de mão-de-obra                            |   |   |   |
| Necessidade de minimizar problemas sindicais e trabalhistas            |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Resistências internas  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) Outro motivo (Especificar)   |

## II ATIVIDADES DE APOIO

### 2.3 Infra-Estrutura

#### 2.3.1 Serviços de contabilidade

Foi Terceirizada

Ano/Período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários contábeis                                     |   |   |   |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios e/ou empresas com maior gama de atuação e/ou especialização |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio   |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|   |
|---|
| Motivações:   |
| <input type="checkbox"/> Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| <input type="checkbox"/> Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| <input type="checkbox"/> O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| <input type="checkbox"/> Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| <input type="checkbox"/> Outro motivo (Especificar):  |

#### 2.3.2 Serviços jurídicos

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários advocatícios                    |   |   |   |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios com maior gama de especialização e/ou atuação |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio                                   |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|   |
|---|
| Motivações:   |
| <input type="checkbox"/> Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| <input type="checkbox"/> Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| <input type="checkbox"/> O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| <input type="checkbox"/> Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| <input type="checkbox"/> Outro motivo (Especificar):  |

### 2.3.3 Preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Vantagem do pagamento só ocorrer quando de sua efetiva utilização do serviço |   |   |   |
| Necessidade de concentração na especialização                                |   |   |   |
| Necessidade de melhoria da qualidade do serviço                              |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional                       |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):  |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) Outro motivo. (Especificar):   |

### 2.3.4 Transporte de funcionários

Foi terceirizada

Ano/período:

| Motivações:  | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Necessidade de concentração na especialização          |   |   |   |
| Necessidade de redução de custos                       |   |   |   |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional |   |   |   |
| Evitar problemas sindicais e trabalhistas              |   |   |   |
| Outro motivo (Especificar):                            |   |   |   |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| Motivações:  |
| ( ) O terceiro não dispõe de frota nova e com padrões de segurança adequados           |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |

### 2.3.5 Serviços gerais (limpeza e/ou conservação e/ou jardinagem e/ou vigilância)

Foi terceirizada

Ano/período:

| <b>Motivações:</b>                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|----------|----------|----------|
| Necessidade de redução de custos                         |          |          |          |
| Dificuldade de controle da atividade                     |          |          |          |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços        |          |          |          |
| Comodidade   |          |          |          |
| Necessidade de concentração na especialização            |          |          |          |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   |          |          |          |
| Necessidade de evitar problemas sindicais e trabalhistas |          |          |          |
| Outro motivo (Especificar):                              |          |          |          |

Não foi terceirizada

|  |
|--|
| <b>Motivações:</b>   |
| ( ) Resistências internas  |
| ( ) Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    |
| ( ) Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        |
| ( ) O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) |
| ( ) Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      |
| ( ) O terceiro não cumpre os prazos de entrega   |
| ( ) Outro motivo (Especificar):  |

### III CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA PARCERIA

#### 3.1 Quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a terceiro

| <b>Crítérios:</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
|--|----------|----------|----------|
| Preço atrativo cobrado pelo parceiro   |          |          |          |
| Realização de visita "in loco" na empresa e realização de consultas a ex-clientes e clientes atuais do candidato a terceiro indicam/apontam aspectos favoráveis/positivos à terceirização. |          |          |          |
| Experiência do parceiro na execução da atividade   |          |          |          |
| Rapidez com que os serviços do terceiro são executados   |          |          |          |
| Parceiro que se destaca em sua área de atuação   |          |          |          |
| Idoneidade e confiabilidade do parceiro  |          |          |          |
| Solidez a longo prazo do terceiro  |          |          |          |
| Serviços diversificados oferecidos pelo terceiro   |          |          |          |
| Outros critérios (Especificar):  |          |          |          |

### IV GARANTIAS E PRECAUÇÕES CONTRATUAIS

#### 4.1 No fechamento do contrato de terceirização, o que ficou estabelecido e/ou definido no sentido de que a terceirização transcorresse de forma segura

| <b>DEFINIÇÕES E GARANTIAS</b>   | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> |
|---|------------|------------|
| Delimitações claras de responsabilidades do contratante e do contratado   |            |            |
| Estabelecimento de mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais da empresa   |            |            |
| Flexibilidade que permitisse as negociações entre contratante e contratado, quando necessárias  |            |            |
| Exigência de adequação tecnológica do terceiro  |            |            |
| Exigência de padrões de qualidade das atividades realizadas pelo terceiro   |            |            |
| Realização de testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro  |            |            |
| Flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio   |            |            |
| Condições e procedimentos para permitirem o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro                                    |            |            |
| Não permissão de reivindicação de vínculo empregatício e de encargos sociais e trabalhistas por parte de empregados do terceiro                               |            |            |
| Obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de certidões negativas de débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município |            |            |
| Condições e requisitos para subcontratações realizadas pelo terceiro  |            |            |
| Outros (Especificar):   |            |            |



## V PROBLEMAS OCORRIDOS COM A TERCEIRIZAÇÃO

### 5.1 Quais foram os principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização

| Ocorrências:  | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| Mão-de-obra desqualificada do terceiro                                  |     |     |
| Falta de profissionalismo do terceiro                                   |     |     |
| O terceiro não cumpre os prazos de entrega                              |     |     |
| Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro |     |     |
| Falta de idoneidade do terceiro   |     |     |
| Outros (Especificar):   |     |     |

## VI O COMPORTAMENTO DA EMPRESA COM A TERCEIRIZAÇÃO

### 6.1 O que mudou no comportamento da empresa após a adoção do processo de terceirização

| Mudanças no comportamento da empresa:  | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| A empresa ganhou mais competitividade e consolidou seu <i>market-share</i>   |     |     |
| Os custos fixos diminuíram   |     |     |
| Aumentou a produtividade e a lucratividade                                   |     |     |
| A estrutura organizacional ficou mais enxuta                                 |     |     |
| Diminuiu o número de devolução de produtos                                   |     |     |
| Houve redução do número de reclamações de clientes                           |     |     |
| A empresa ficou mais administrável   |     |     |
| A empresa ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda            |     |     |
| Houve um melhor aproveitamento dos recursos                                  |     |     |
| A empresa teve mais condições de concentrar-se no seu foco de especialização |     |     |
| Houve redução dos gastos com os encargos sociais e trabalhistas              |     |     |
| Houve redução dos problemas com treinamento e desenvolvimento de RH          |     |     |
| Houve redução dos problemas com o Sindicato                                  |     |     |
| As atuações do Marketing e Vendas ficaram mais lucrativas e produtivas       |     |     |
| Reduziu o índice de desperdício de tempo, recursos e insumos                 |     |     |
| As entregas se tornaram-se mais rápidas e eficientes                         |     |     |
| Ocorreram melhorias salariais para a mão-de-obra interna                     |     |     |
| Outros (Especificar):  |     |     |

**6.2 Após a experiência adquirida com a terceirização, quais são os principais planos futuros da organização**

| <b>Planos:</b>   | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> |
|--|------------|------------|
| A empresa continuará com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas        |            |            |
| A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou serviços |            |            |
| Por enquanto a empresa não tem planos de expansão do processo de terceirização               |            |            |
| A empresa prefere produzir internamente e não mais pretende optar pela terceirização         |            |            |
| Outros planos (Especificar):   |            |            |

## **APÊNDICE “B”**

## EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE GRANDE PORTE

Abertura da empresa

| ANO          | QTD.     | %          |
|--------------|----------|------------|
| 1966         | 2        | 22,22      |
| 1986         | 1        | 11,11      |
| 1989         | 2        | 22,22      |
| 1992         | 1        | 11,11      |
| 1994         | 1        | 11,11      |
| 1995         | 1        | 11,11      |
| 1996         | 1        | 11,11      |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Estado de Goiás

| Porcentagem      | QTD.     | %          |
|------------------|----------|------------|
| Zero por cento   | 0        | 0,00       |
| 1,00% a 25,00%   | 5        | 55,56      |
| 25,01% a 50,00%  | 1        | 11,11      |
| 50,01% a 75,00%  | 1        | 11,11      |
| 75,01% a 100,00% | 2        | 22,22      |
| <b>TOTAL</b>     | <b>9</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Centro-Oeste

| Porcentagem      | QTD.     | %          |
|------------------|----------|------------|
| Zero por cento   | 1        | 11,11      |
| 1,00% a 25,00%   | 7        | 77,78      |
| 25,01% a 50,00%  | 1        | 11,11      |
| 50,01% a 75,00%  | 0        | 0,00       |
| 75,01% a 100,00% | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>9</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para outros Estados

| Porcentagem      | QTD.     | %          |
|------------------|----------|------------|
| Zero por cento   | 1        | 11,11      |
| 1,00% a 25,00%   | 2        | 22,22      |
| 25,01% a 50,00%  | 3        | 33,33      |
| 50,01% a 75,00%  | 1        | 11,11      |
| 75,01% a 100,00% | 2        | 22,22      |
| <b>TOTAL</b>     | <b>9</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Exterior

| Porcentagem      | QTD.     | %          |
|------------------|----------|------------|
| Zero por cento   | 6        | 66,67      |
| 1,00% a 25,00%   | 3        | 33,33      |
| 25,01% a 50,00%  | 0        | 0,00       |
| 50,01% a 75,00%  | 0        | 0,00       |
| 75,01% a 100,00% | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>9</b> | <b>100</b> |

Observações: "Porcentagem" - refere-se às vendas efetuadas

"QTD" - refere-se ao quantitativo de empresas

" % " - refere-se à quantidade de empresas em percentual

## I ATIVIDADES PRIMÁRIAS

### 1.1 OPERAÇÕES

#### 1.1.1 Modelagem e/ou encaixe e risco e/ou corte e/ou separação das peças

Foi terceirizada 2 Empresas

Ano/Período (1996;1998) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|--------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                       | 1 | 50,00  | 1 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade                  | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 2     | 100 |
| Melhoria da qualidade                                  | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 2     | 100 |
| Necessidade de eliminar desperdícios de matéria-prima  | 1 | 50,00  | 0 | 0,00  | 1 | 50,00 | 2     | 100 |
| Evitar problemas sindicais e ações trabalhistas        | 1 | 50,00  | 0 | 0,00  | 1 | 50,00 | 2     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 0 | 0,00   | 1 | 50,00 | 1 | 50,00 | 2     | 100 |
| Outro motivo   | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 2     | 100 |

Não foi terceirizada 7 Empresas

| Motivações   | QTD       | %          |
|--|-----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 2         | 10,53      |
| b O terceiro não dispõe de máquinas e equipamentos de última geração                 | 3         | 15,79      |
| c Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        | 4         | 21,05      |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 2         | 10,53      |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 1         | 5,26       |
| f Resistências internas  | 1         | 5,26       |
| g O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 4         | 21,05      |
| h Dependência de fornecedor  | 1         | 5,26       |
| i Outro Motivo   | 1         | 5,26       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>19</b> | <b>100</b> |

#### 1.1.2 Costura e/ou arremate e/ou acabamento e/ou passadoria e/ou embalagem

Foi terceirizada 5 Empresas

Ano/Período (1989;1992;1992;1996;2001) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %     | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|-------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos   | 5 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 5     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade  | 2 | 40,00  | 1 | 20,00 | 2 | 40,00  | 5     | 100 |
| Melhoria da qualidade  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00  | 5 | 100,00 | 5     | 100 |
| Necessidade de maior flexibilidade do processo produtivo                                   | 1 | 20,00  | 1 | 20,00 | 3 | 60,00  | 5     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional                                     | 3 | 60,00  | 0 | 0,00  | 2 | 40,00  | 5     | 100 |
| Evitar problemas sindicais e ações trabalhistas  | 4 | 80,00  | 0 | 0,00  | 1 | 20,00  | 5     | 100 |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito c/ a terceirização dessa atividade | 0 | 0,00   | 2 | 40,00 | 3 | 60,00  | 5     | 100 |
| Outro motivo   | 1 | 20,00  | 0 | 0,00  | 4 | 80,00  | 5     | 100 |

Não foi terceirizada 4 Empresas

| Motivações  | QTD      | %          |
|---|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                   | 1        | 11,11      |
| b Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro           | 3        | 33,33      |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo(capacidade operacional e financeira) | 1        | 11,11      |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                     | 1        | 11,11      |
| e O terceiro não cumpre os prazos de entrega  | 2        | 22,22      |
| f Outro Motivo  | 1        | 11,11      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9</b> | <b>100</b> |

### 1.1.3 Manutenção de Máquinas e/ou equipamentos

Foi terceirizada 6 Empresas

Ano/Período (1990;1992;1994;1996;1998;1998) - atual

| Motivações  | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|---|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                              | 3 | 50,00 | 1 | 16,67 | 2 | 33,33 | 6     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade                         | 1 | 16,67 | 0 | 0,00  | 5 | 83,33 | 6     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade do serviço de manutenção | 2 | 33,33 | 1 | 16,67 | 3 | 50,00 | 6     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização                 | 2 | 33,33 | 1 | 16,67 | 3 | 50,00 | 6     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional        | 2 | 33,33 | 0 | 0,00  | 4 | 66,67 | 6     | 100 |
| Outro motivo  | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 3 Empresas

| Motivações  | QTD      | %          |
|---|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                   | 1        | 25,00      |
| b Baixo nível de qualidade do serviço oferecidos pelo terceiro                      | 0        | 0,00       |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo(capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                     | 0        | 0,00       |
| e Outro Motivo  | 3        | 75,00      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4</b> | <b>100</b> |

### 1.1.4 Realização de testes e/ou controle de qualidade do produto

Não foi terceirizada 9 Empresas

| Motivações  | QTD       | %          |
|---|-----------|------------|
| a Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro   | 1         | 10,00      |
| b Inexistência de fornecedor qualificado          | 5         | 50,00      |
| c Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro | 0         | 0,00       |
| d O terceiro não cumpre os prazos de entrega      | 1         | 10,00      |
| e Outro Motivo                                    | 3         | 30,00      |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>10</b> | <b>100</b> |

## 1.2 LOGÍSTICA EXTERNA

1.2.1 Armazenamento e/ou processamento de pedidos e/ou controle de estoques e/ou distribuição e/ou expedição e/ou entrega de produtos acabados para os compradores (magazines, atacadistas e/ou lojistas)

Foi terceirizada 8 Empresas  
Ano/Período (1966;1980;1986;1989;1989;1992;1995;1996) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                       | 5 | 62,50 | 0 | 0,00  | 3 | 37,50 | 8     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade                  | 2 | 25,00 | 0 | 0,00  | 6 | 75,00 | 8     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização          | 4 | 50,00 | 1 | 12,50 | 3 | 37,50 | 8     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 2 | 25,00 | 2 | 25,00 | 4 | 50,00 | 8     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade da Atividade      | 0 | 0,00  | 3 | 37,50 | 5 | 62,50 | 8     | 100 |
| Outro motivo   | 2 | 25,00 | 0 | 0,00  | 6 | 75,00 | 8     | 100 |

Não foi terceirizada 1 Empresa

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| aCusto elevado, cobrado pelo terceiro  | 1        | 100,00     |
| bBaixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                       | 0        | 0,00       |
| cO terceiro não inspira solidez a longo prazo(capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| dFalta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                     | 0        | 0,00       |
| eO terceiro não cumpre os prazos de entrega  | 0        | 0,00       |
| fOutro Motivo  | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> | <b>100</b> |

## II ATIVIDADES DE APOIO

### 2.1 DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA

#### 2.1.1 Design do produto

Foi terceirizada 2 Empresas  
Ano/Período (1986;1996) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %     | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|-------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos   | 1 | 50,00  | 0 | 0,00  | 1 | 50,00  | 2     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00  | 2 | 100,00 | 2     | 100 |
| Melhoria da qualidade  | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização  | 1 | 50,00  | 1 | 50,00 | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Facilidade de obtenção de tecnologia de produto em outras fontes (universidades, licenciamento.) | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Necessidade de uma maior flexibilidade no Processo produtivo                                     | 1 | 50,00  | 1 | 50,00 | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 1 | 50,00  | 0 | 0,00  | 1 | 50,00  | 2     | 100 |
| Evitar problemas sindicais   | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização dessa atividade      | 1 | 50,00  | 1 | 50,00 | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 7 Empresas

| Motivações   | QTD       | %          |
|--|-----------|------------|
| a Resistências internas  | 0         | 0,00       |
| b Preço de tecnologia excessivamente alto cobrado pelo terceiro                      | 2         | 11,11      |
| c Pesquisa e desenvolvimento (P&D) inexistente de fornecedor                         | 1         | 5,56       |
| d Inexistência de fornecedor de tecnologia na praça                                  | 4         | 22,22      |
| e Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 2         | 11,11      |
| f O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 2         | 11,11      |
| g Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 2         | 11,11      |
| h O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 2         | 11,11      |
| i Outro Motivo   | 3         | 16,67      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>18</b> | <b>100</b> |

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

### 2.2.1 Recrutamento e/ou Seleção e/ou Treinamento e/ou Avaliação de Desempenho, etc.

Foi terceirizada 1 Empresa

Ano/Período 1990 a Atual

| Motivações  | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %    | Total | %   |
|---|---|--------|---|------|---|------|-------|-----|
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional como um todo | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de redução de custos com as atividades de RH            | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços de RH             | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1     | 100 |
| Dificuldade de gerenciamento de mão-de-obra                         | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de minimizar problemas sindicais e trabalhistas         | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1     | 100 |
| Outro motivo  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 8 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Resistências internas  | 1        | 11,11      |
| b Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 3        | 33,33      |
| c Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 3        | 33,33      |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| f Outro Motivo   | 2        | 22,22      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b> | <b>100</b> |



## 2.3 INFRA-ESTRUTURA

### 2.3.1 Serviços de Contabilidade

Foi terceirizada 8 Empresas  
Ano/Período 1987;1989;1989;1992;1994;1995;1996;1997) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários contábeis                                     | 5 | 62,50 | 2 | 25,00 | 1 | 12,50 | 8     | 100 |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios e/ou empresas com maior gama de atuação e/ou especialização | 5 | 62,50 | 2 | 25,00 | 1 | 12,50 | 8     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio   | 2 | 25,00 | 3 | 37,50 | 3 | 37,50 | 8     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 0 | 0,00  | 3 | 37,50 | 5 | 62,50 | 8     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 1 Empresa

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 1        | 100,00     |
| b Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 0        | 0,00       |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| e Outro Motivo   | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> | <b>100</b> |

### 2.3.2 Serviços Jurídicos

Foi terceirizada 9 Empresas  
Ano/Período (1966;1966;1986;1989;1989;1992;1994;1995;1996) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários advocatícios                    | 5 | 55,56 | 1 | 11,11 | 3 | 33,33 | 9     | 100 |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios com maior gama de especialização e/ou atuação | 6 | 66,67 | 1 | 11,11 | 2 | 22,22 | 9     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio                                   | 6 | 66,67 | 1 | 11,11 | 2 | 22,22 | 9     | 100 |
| Outro motivo   | 2 | 22,22 | 0 | 0,00  | 7 | 77,78 | 9     | 100 |

## 2.3.3 Preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários

Foi terceirizada 1 Empresa

Ano/Período 1992 a Atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|--------|-------|-----|
| Vantagem do pagamento só ocorrer quando de sua efetiva utilização do serviço | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização                                | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade do serviço                              | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional                       | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 8 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 4        | 66,67      |
| b Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 1        | 16,67      |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| e Outro Motivo   | 1        | 16,67      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100</b> |

## 2.3.4 Transporte de funcionários

Foi terceirizada 9 Empresas

Ano/Período (1966;1966;1986;1989;1989;1994;1995;1996) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de concentração na especialização          | 1 | 11,11  | 0 | 0,00 | 8 | 88,89 | 9     | 100 |
| Necessidade de redução de custos                       | 1 | 11,11  | 0 | 0,00 | 8 | 88,89 | 9     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 1 | 11,11  | 0 | 0,00 | 8 | 88,89 | 9     | 100 |
| Evitar problemas sindicais e trabalhistas              | 1 | 11,11  | 0 | 0,00 | 8 | 88,89 | 9     | 100 |
| Outro motivo: Fornece o Vale Transporte                | 9 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00  | 9     | 100 |

## 2.3.5 Serviços Gerais (Limpeza e/ou Conservação e/ou Jardinagem e/ou vigilância)

Foi terceirizada 1 Empresa

Ano/Período 1997 a Atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                         | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Dificuldade de controle da atividade                     | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços        | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Comodidade   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização            | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de evitar problemas sindicais e trabalhistas | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 8 Empresas

| <b>Motivações</b>  | <b>QTD</b> | <b>%</b>   |
|--|------------|------------|
| a Resistências internas  | 1          | 11,11      |
| b Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 5          | 55,56      |
| c Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 1          | 11,11      |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0          | 0,00       |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0          | 0,00       |
| f O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 0          | 0,00       |
| g Outro Motivo   | 2          | 22,22      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b>   | <b>100</b> |

### III CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA PARCERIA

3.1 Quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a terceiro?

| <b>Crítérios</b>   | <b>1</b> | <b>%</b> | <b>2</b> | <b>%</b> | <b>3</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|
| Preço atrativo cobrado pelo parceiro   | 4        | 44,44    | 3        | 33,33    | 2        | 22,22    | 9            | 100      |
| Realização de visita "in loco" na empresa e realização de consultas a ex-clientes e clientes atuais do candidato a terceiro indicam/apontam aspectos favoráveis/positivos à terceirização. | 7        | 77,78    | 2        | 22,22    | 0        | 0,00     | 9            | 100      |
| Experiência do parceiro na execução da atividade   | 7        | 77,78    | 0        | 0,00     | 2        | 22,22    | 9            | 100      |
| Rapidez com que os serviços do terceiro são executados   | 8        | 88,89    | 1        | 11,11    | 0        | 0,00     | 9            | 100      |
| Parceiro que se destaca em sua área de atuação   | 4        | 44,44    | 3        | 33,33    | 2        | 22,22    | 9            | 100      |
| Idoneidade e confiabilidade do parceiro  | 7        | 77,78    | 2        | 22,22    | 0        | 0,00     | 9            | 100      |
| Solidez a longo prazo do terceiro  | 4        | 44,44    | 3        | 33,33    | 2        | 22,22    | 9            | 100      |
| Serviços diversificados oferecidos pelo terceiro   | 1        | 11,11    | 3        | 33,33    | 5        | 55,56    | 9            | 100      |
| Outro motivo   | 0        | 0,00     | 0        | 0,00     | 0        | 0,00     | 0            | 0        |

#### IV GARANTIAS E PRECAUÇÕES CONTRATUAIS

4.1 No fechamento do contrato de terceirização, o que ficou estabelecido e/ou definido no sentido de que a terceirização transcorresse de forma segura?

| DEFINIÇÕES E GARANTIAS  | SIM | %      | NÃO | %      | Total | %   |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|-----|
| Delimitações claras de responsabilidade do contratante e do contratado  | 9   | 100,00 | 0   | 0,00   | 9     | 100 |
| Estabelecimento de mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais da empresa   | 4   | 44,44  | 5   | 55,56  | 9     | 100 |
| Flexibilidade que permitisse a negociações entre contratante e contratado quando necessárias  | 7   | 77,78  | 2   | 22,22  | 9     | 100 |
| Exigência de adequação tecnológica do terceiro  | 4   | 44,44  | 5   | 55,56  | 9     | 100 |
| Exigência de padrões de qualidade das atividades e produtos oferecidos pelo terceiro  | 8   | 88,89  | 1   | 11,11  | 9     | 100 |
| Realização de testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro  | 8   | 88,89  | 1   | 11,11  | 9     | 100 |
| Flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio   | 5   | 55,56  | 4   | 44,44  | 9     | 100 |
| Condições e procedimentos para permitir o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro                                      | 7   | 77,78  | 2   | 22,22  | 9     | 100 |
| Não permissão de reivindicação de vínculo empregatício e de Encargos Sociais e Trabalhistas por parte de empregados do terceiro                               | 8   | 88,89  | 1   | 11,11  | 9     | 100 |
| Obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de Certidões Negativas de Débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município | 1   | 11,11  | 8   | 88,89  | 9     | 100 |
| Condições e requisitos para subcontratações realizadas pelo terceiro  | 0   | 0,00   | 9   | 100,00 | 9     | 100 |
| Outros  | 0   | 0,00   | 0   | 0,00   | 0     | 0   |

#### V PROBLEMAS OCORRIDOS COM A TERCEIRIZAÇÃO

5.1 Quais foram os principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização

| OCORRÊNCIAS   | SIM | %     | NÃO | %      | Total | %   |
|---|-----|-------|-----|--------|-------|-----|
| Mão-de-obra desqualificada do terceiro                                  | 7   | 77,78 | 2   | 22,22  | 9     | 100 |
| Falta de profissionalismo do terceiro                                   | 6   | 66,67 | 3   | 33,33  | 9     | 100 |
| O terceiro não cumpre os prazos de entrega                              | 4   | 44,44 | 5   | 55,56  | 9     | 100 |
| Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro | 6   | 66,67 | 3   | 33,33  | 9     | 100 |
| Falta de idoneidade do terceiro   | 0   | 0,00  | 9   | 100,00 | 9     | 100 |
| Outros  | 0   | 0,00  | 0   | 0,00   | 0     | 0   |

## VI O COMPORTAMENTO DA EMPRESA COM A TERCEIRIZAÇÃO

### 6.1 O que mudou no comportamento da empresa após a adoção do processo de terceirização?

| Mudanças no comportamento da empresa:                                     | SIM | %     | NÃO | %     | Total | %   |
|---|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| A empresa ganhou mais competitividade e consolidou seu "market-share"     | 5   | 55,56 | 4   | 44,44 | 9     | 100 |
| Os custos fixos diminuíram  | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| Aumentou a produtividade e a lucratividade                                | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| A estrutura organizacional ficou mais enxuta                              | 7   | 77,78 | 2   | 22,22 | 9     | 100 |
| Diminuiu o número de devolução de produtos                                | 3   | 33,33 | 6   | 66,67 | 9     | 100 |
| Houve redução do número de reclamações de clientes                        | 3   | 33,33 | 6   | 66,67 | 9     | 100 |
| A empresa ficou mais administrável  | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| A empresa ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda         | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| Houve um melhor aproveitamento dos recursos                               | 7   | 77,78 | 2   | 22,22 | 9     | 100 |
| A empresa teve mais condições de concentrar no seu foco de especialização | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| Houve redução dos gastos com os Encargos Sociais e Trabalhistas           | 7   | 77,78 | 2   | 22,22 | 9     | 100 |
| Houve redução dos problemas com treinamento e Desenvolvimento de RH       | 4   | 44,44 | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| Houve redução dos problemas com o sindicato                               | 6   | 66,67 | 3   | 33,33 | 9     | 100 |
| As atuações do Marketing e Vendas ficaram mais lucrativas e produtivas    | 4   | 44,44 | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| Reduziu o índice de desperdício de tempo, recursos e insumos              | 4   | 44,44 | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| As entregas se tornaram mais rápidas e eficientes                         | 4   | 44,44 | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| Ocorreu melhorias salariais para a mão-de-obra interna                    | 4   | 44,44 | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| Outros  | 0   | 0,00  | 0   | 0,00  | 0     | 0   |

### 6.2 Após a experiência adquirida com a terceirização, quais os principais planos futuros da organização

| Plano:   | SIM | %      | NÃO | %     | Total | %   |
|--|-----|--------|-----|-------|-------|-----|
| A empresa continuará com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas        | 9   | 100,00 | 0   | 0,00  | 9     | 100 |
| A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou serviços | 5   | 55,56  | 4   | 44,44 | 9     | 100 |
| Por enquanto a empresa não tem planos de expansão do processo de terceirização               | 4   | 44,44  | 5   | 55,56 | 9     | 100 |
| A empresa prefere produzir internamente e não mais pretende optar pela terceirização         | 1   | 11,11  | 8   | 88,89 | 9     | 100 |
| Outros Planos  | 0   | 0,00   | 0   | 0,00  | 0     | 0   |

## **APÊNDICE “C”**

## EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE MÉDIO PORTE

Abertura da empresa

| ANO          | QTD.     | %          |
|--------------|----------|------------|
| 1985         | 1        | 25,00      |
| 1988         | 1        | 25,00      |
| 1989         | 1        | 25,00      |
| 1994         | 1        | 25,00      |
| <b>TOTAL</b> | <b>4</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Estado de Goiás

| Porcentagem      | QTD.     | %          |
|------------------|----------|------------|
| Zero por cento   | 0        | 0,00       |
| 1,00% a 20,00%   | 1        | 25,00      |
| 20,01% a 25,00%  | 1        | 25,00      |
| 25,01% a 30,00%  | 1        | 25,00      |
| 30,01% a 50,00 % | 1        | 25,00      |
| <b>TOTAL</b>     | <b>4</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Centro-Oeste

| Porcentagem     | QTD.     | %          |
|-----------------|----------|------------|
| Zero por cento  | 1        | 25,00      |
| 1,00% a 20,00%  | 1        | 25,00      |
| 20,01% a 25,00% | 1        | 25,00      |
| 25,01% a 30,00% | 1        | 25,00      |
| 30,01% a 50,00% | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>    | <b>4</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para outros Estados

| Porcentagem     | QTD.     | %          |
|-----------------|----------|------------|
| Zero por cento  | 0        | 0,00       |
| 1,00% a 20,00%  | 1        | 25,00      |
| 20,01% a 25,00% | 1        | 25,00      |
| 25,01% a 30,00% | 1        | 25,00      |
| 30,01% a 50,00% | 1        | 25,00      |
| <b>TOTAL</b>    | <b>4</b> | <b>100</b> |

Percentual de vendas em 2001, para o Exterior

| Porcentagem     | QTD.     | %          |
|-----------------|----------|------------|
| Zero por cento  | 1        | 25,00      |
| 1,00% a 20,00%  | 1        | 25,00      |
| 20,01% a 25,00% | 1        | 25,00      |
| 25,01% a 30,00% | 1        | 25,00      |
| 30,01% a 50,00% | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>    | <b>4</b> | <b>100</b> |

Observações:

"Porcentagem" - refere-se às vendas efetuadas

"QTD" - refere-se ao quantitativo de empresas

" % " - refere-se à quantidade de empresas em percentual

## I ATIVIDADES PRIMÁRIAS

### 1.1 OPERAÇÕES

#### 1.1.1 Modelagem e/ou encaixe e risco e/ou corte e/ou separação das peças

Não foi terceirizada 4 Empresas

| Motivações   | QTD       | %          |
|--|-----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 2         | 20,00      |
| b O terceiro não dispõe de máquinas e equipamentos de última geração                 | 1         | 10,00      |
| c Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        | 2         | 20,00      |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 1         | 10,00      |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0         | 0,00       |
| f Resistências internas  | 2         | 20,00      |
| g O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 2         | 20,00      |
| h Dependência de fornecedor  | 0         | 0,00       |
| i Outro Motivo   | 0         | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>10</b> | <b>100</b> |

#### 1.1.2 Costura e/ou arremate e/ou acabamento e/ou passadoria e/ou embalagem

Não foi terceirizada 4 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 2        | 28,57      |
| b Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 1        | 14,29      |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 1        | 14,29      |
| e O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 2        | 28,57      |
| f Outro Motivo   | 1        | 14,29      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>7</b> | <b>100</b> |

#### 1.1.3 Manutenção de Máquinas e/ou equipamentos

Foi terceirizada 4 Empresas  
Ano/Período (1985;1988;1989;1994) - atual

| Motivações  | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|---|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                              | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade                         | 1 | 25,00 | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade do serviço de manutenção | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização                 | 2 | 50,00 | 1 | 25,00 | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura Organizacional        | 2 | 50,00 | 1 | 25,00 | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Outro motivo  | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 3 | 75,00 | 4     | 100 |



### 1.1.4 Realização de testes e/ou controle de qualidade do produto

Não foi terceirizada 4 Empresas

| Motivações  | QTD      | %          |
|---|----------|------------|
| a Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro   | 2        | 33,33      |
| b Inexistência de fornecedor qualificado          | 1        | 16,67      |
| c Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro | 1        | 16,67      |
| d O terceiro não cumpre os prazos de entrega      | 1        | 16,67      |
| e Outro Motivo                                    | 1        | 16,67      |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>6</b> | <b>100</b> |

## 1.2 LOGÍSTICA EXTERNA

1.2.1 Armazenamento e/ou processamento de pedidos e/ou controle de estoques e/ou distribuição e/ou expedição e/ou entrega de produtos acabados para os compradores (magazines, atacadistas e/ou lojistas)

Foi terceirizada 2 Empresas  
Ano/Período (1985;1994) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %     | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|-------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                       | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade                  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00  | 2 | 100,00 | 2     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização          | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 1 | 50,00  | 1 | 50,00 | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade da atividade      | 2 | 100,00 | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 2     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00  | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 2 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Custo elevado, cobrado pelo terceiro   | 1        | 50,00      |
| b Baixo nível de qualidade do serviço oferecido pelo terceiro                        | 0        | 0,00       |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| e O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 0        | 0,00       |
| f Outro Motivo   | 1        | 50,00      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2</b> | <b>100</b> |

## II ATIVIDADES DE APOIO

### 2.1 DESENVOLVIMENTO E TECNOLOGIA

#### 2.1.1 *Design* do produto

Foi terceirizada 1 Empresa  
Ano/Período 1994 a Atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos   | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Dificuldades de controle da atividade  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Melhoria da qualidade  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Facilidade de obtenção de tecnologia de produto em outras fontes (universidades, licenciamento.) | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de uma maior flexibilidade no processo produtivo                                     | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Evitar problemas sindicais   | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Seguir o exemplo de outras empresas que obtiveram êxito com a terceirização dessa atividade      | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 3 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Resistências internas  | 1        | 16,67      |
| b Preço de tecnologia excessivamente alto cobrado pelo terceiro                      | 0        | 0,00       |
| c Pesquisa e desenvolvimento (P&D) inexistente de fornecedor                         | 0        | 0,00       |
| d Inexistência de fornecedor de tecnologia na praça                                  | 1        | 16,67      |
| e Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo Terceiro            | 0        | 0,00       |
| f O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| g Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 1        | 16,67      |
| h O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 2        | 33,33      |
| i Outro Motivo   | 1        | 16,67      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100</b> |

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

### 2.2.1 Recrutamento e/ou Seleção e/ou Treinamento e/ou Avaliação de Desempenho, etc.

Foi terceirizada 1 Empresa

Ano/Período 1989 a Atual

| Motivações  | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %      | Total | %   |
|---|---|--------|---|------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional como um todo | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de redução de custos com as atividades de RH            | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços de RH             | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Dificuldade de gerenciamento de mão-de-obra                         | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de minimizar problemas sindicais e trabalhistas         | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Outro motivo  | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada 3 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Resistências internas  | 2        | 50,00      |
| b Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 1        | 25,00      |
| c Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 0        | 0,00       |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| f Outro Motivo   | 1        | 25,00      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>4</b> | <b>100</b> |

## 2.3 INFRA-ESTRUTURA

### 2.3.1 Serviços de Contabilidade

Foi terceirizada 4 Empresas

Ano/Período (1985;1988;1989;1994) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários contábeis                                     | 3 | 75,00 | 0 | 0,00  | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios e/ou empresas com maior gama de atuação e/ou especialização | 1 | 25,00 | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio   | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 3 | 75,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 2 | 50,00 | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 4     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0     | 0   |

## 2.3.2 Serviços Jurídicos

Foi terceirizada 4Empresas  
Ano/Período (1985;1988;1989;1994) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários advocatícios                    | 3 | 75,00 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 4     | 100 |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios com maior gama de especialização e/ou atuação | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio                                   | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Outro motivo   | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 3 | 75,00 | 4     | 100 |

Foi terceirizada 4Empresas  
Ano/Período (1985;1988;1989;1994) - atual

| Motivações   | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos, inclusive com honorários advocatícios                    | 3 | 75,00 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 4     | 100 |
| Necessidade de aproveitamento de escritórios com maior gama de especialização e/ou atuação | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização do negócio                                   | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Outro motivo   | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 3 | 75,00 | 4     | 100 |

## 2.3.3 Preparo e/ou fornecimento de refeições para os funcionários

Não foi terceirizada 4Empresas

| Motivações  | QTD      | %          |
|---|----------|------------|
| a Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                   | 2        | 50,00      |
| b Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro           | 1        | 25,00      |
| c O terceiro não inspira solidez a longo prazo(capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| d Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                     | 0        | 0,00       |
| e Outro Motivo  | 1        | 25,00      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4</b> | <b>100</b> |

## 2.3.4 Transporte de funcionários

Foi terceirizada 4Empresa  
Ano/Período (1985;1988;1989;1994) - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|-------|-------|-----|
| Necessidade de concentração na especialização          | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 3 | 75,00 | 3     | 75  |
| Necessidade de redução de custos                       | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 3 | 75,00 | 3     | 75  |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 3 | 75,00 | 3     | 75  |
| Evitar problemas sindicais e trabalhistas              | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 3 | 75,00 | 3     | 75  |
| Outro motivo: Fornece Vale Transporte                  | 4 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00  | 4     | 100 |

### 2.3.5 Serviços Gerais (Limpeza e/ou Conservação e/ou Jardinagem e/ou vigilância)

Foi terceirizada

1 Empresa

Ano/Período

1989 - atual

| Motivações   | 1 | %      | 2 | %    | 3 | %      | Total | %   |
|--|---|--------|---|------|---|--------|-------|-----|
| Necessidade de redução de custos                         | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Dificuldade de controle da atividade                     | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de melhoria da qualidade dos serviços        | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Comodidade   | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Necessidade de concentração na especialização            | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de enxugamento da estrutura organizacional   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 1 | 100,00 | 1     | 100 |
| Necessidade de evitar problemas sindicais e trabalhistas | 1 | 100,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 1     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00   | 0 | 0,00 | 0 | 0,00   | 0     | 0   |

Não foi terceirizada

3 Empresas

| Motivações   | QTD      | %          |
|--|----------|------------|
| a Resistências internas  | 1        | 25,00      |
| b Preço excessivamente alto cobrado pelo terceiro                                    | 3        | 75,00      |
| c Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro            | 0        | 0,00       |
| d O terceiro não inspira solidez a longo prazo (capacidade operacional e financeira) | 0        | 0,00       |
| e Falta de idoneidade/credibilidade do terceiro                                      | 0        | 0,00       |
| f O terceiro não cumpre os prazos de entrega   | 0        | 0,00       |
| g Outro Motivo   | 0        | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>4</b> | <b>100</b> |

## III CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DA PARCERIA

3.1 Quais foram os critérios definidos pela empresa para selecionar o melhor candidato a terceiro?

| Crítérios  | 1 | %     | 2 | %     | 3 | %     | Total | %   |
|--|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-----|
| Preço atrativo cobrado pelo parceiro   | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Realização de visita "in loco" na empresa e Realização de consultas a ex-clientes e clientes atuais do candidato a terceiro indicam/apontam aspectos favoráveis/positivos à terceirização. | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Experiência do parceiro na execução da atividade   | 3 | 75,00 | 0 | 0,00  | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Rapidez com que os serviços do terceiro são Executados   | 3 | 75,00 | 1 | 25,00 | 0 | 0,00  | 4     | 100 |
| Parceiro que se destaca em sua área de atuação   | 1 | 25,00 | 1 | 25,00 | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Ideoneidade e confiabilidade do parceiro   | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Solidez a longo prazo do terceiro  | 2 | 50,00 | 0 | 0,00  | 2 | 50,00 | 4     | 100 |
| Serviços diversificados oferecidos pelo terceiro   | 3 | 75,00 | 0 | 0,00  | 1 | 25,00 | 4     | 100 |
| Outro motivo   | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0 | 0,00  | 0     | 0   |

#### IV GARANTIAS E PRECAUÇÕES CONTRATUAIS

**4.1 No fechamento do contrato de terceirização, o que ficou estabelecido e/ou definido no sentido de que a terceirização transcorresse de forma segura?**

| DEFINIÇÕES E GARANTIAS  | SIM | %      | NÃO | %     | Total | %   |
|---|-----|--------|-----|-------|-------|-----|
| Delimitações claras de responsabilidade do contratante e do contratado  | 3   | 75,00  | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Estabelecimento de mecanismos de segurança contra vazamento de informações confidenciais da empresa   | 4   | 100,00 | 0   | 0,00  | 4     | 100 |
| Flexibilidade que permitisse a negociações entre contratante e contratado quando necessárias  | 3   | 75,00  | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Exigência de adequação tecnológica do terceiro  | 2   | 50,00  | 2   | 50,00 | 4     | 100 |
| Exigência de padrões de qualidade das atividades e produtos oferecidos pelo terceiro  | 4   | 100,00 | 0   | 0,00  | 4     | 100 |
| Realização de testes por amostragem nas atividades e produtos oferecidos pelo terceiro  | 2   | 50,00  | 2   | 50,00 | 4     | 100 |
| Flexibilidade para não permitir o bloqueio de mudanças nas estratégias do negócio   | 1   | 25,00  | 3   | 75,00 | 4     | 100 |
| Condições e procedimentos para permitir o acompanhamento da execução e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro                                      | 3   | 75,00  | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Não permissão de reivindicação de vínculo empregatício e de Encargos Sociais e Trabalhistas por parte de empregados do terceiro                               | 2   | 50,00  | 2   | 50,00 | 4     | 100 |
| Obrigatoriedade de apresentação periódica, pelo terceiro, de Certidões Negativas de Débito com a União (inclusive da Justiça do Trabalho), Estado e Município | 1   | 25,00  | 3   | 75,00 | 4     | 100 |
| Condições e requisitos para subcontratações realizadas pelo terceiro  | 2   | 50,00  | 2   | 50,00 | 4     | 100 |
| Outros  | 0   | 0,00   | 0   | 0,00  | 0     | 0   |

#### V PROBLEMAS OCORRIDOS COM A TERCEIRIZAÇÃO

**5.1 Quais foram os principais problemas, constatados com a adoção do processo de terceirização**

| OCORRÊNCIAS   | SIM | %     | NÃO | %     | Total | %   |
|---|-----|-------|-----|-------|-------|-----|
| Mão-de-obra desqualificada do terceiro                                  | 3   | 75,00 | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Falta de profissionalismo do terceiro                                   | 3   | 75,00 | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| O terceiro não cumpre os prazos de entrega                              | 3   | 75,00 | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Baixo nível de qualidade nos produtos/serviços oferecidos pelo terceiro | 3   | 75,00 | 1   | 25,00 | 4     | 100 |
| Falta de idoneidade do terceiro   | 2   | 50,00 | 2   | 50,00 | 4     | 100 |
| Outros  | 0   | 0,00  | 0   | 0,00  | 0     | 0   |

## VI O COMPORTAMENTO DA EMPRESA COM A TERCEIRIZAÇÃO

### 6.1 O que mudou no comportamento da empresa após a adoção do processo de terceirização?

| <b>Mudanças no comportamento da empresa:</b>                              | <b>SIM</b> | <b>%</b> | <b>NÃO</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> | <b>%</b> |
|---|------------|----------|------------|----------|--------------|----------|
| A empresa ganhou mais competitividade e consolidou seu "market-share"     | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Os custos fixos diminuíram  | 3          | 75,00    | 1          | 25,00    | 4            | 100      |
| Aumentou a produtividade e a lucratividade                                | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| A estrutura organizacional ficou mais enxuta                              | 3          | 75,00    | 1          | 25,00    | 4            | 100      |
| Diminuiu o número de devolução de produtos                                | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Houve redução do número de reclamações de clientes                        | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| A empresa ficou mais administrável  | 4          | 100,00   | 0          | 0,00     | 4            | 100      |
| A empresa ficou mais ágil para lidar com as flutuações de demanda         | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Houve um melhor aproveitamento dos recursos                               | 3          | 75,00    | 1          | 25,00    | 4            | 100      |
| A empresa teve mais condições de concentrar no seu foco de especialização | 4          | 100,00   | 0          | 0,00     | 4            | 100      |
| Houve redução dos gastos com os Encargos Sociais e Trabalhistas           | 4          | 100,00   | 0          | 0,00     | 4            | 100      |
| Houve redução dos problemas com treinamento e Desenvolvimento de RH       | 3          | 75,00    | 1          | 25,00    | 4            | 100      |
| Houve redução dos problemas com o sindicato                               | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| As atuações do Marketing e Vendas ficaram mais lucrativas e produtivas    | 1          | 25,00    | 3          | 75,00    | 4            | 100      |
| Reduziu o índice de desperdício de tempo, recursos e insumos              | 3          | 75,00    | 1          | 25,00    | 4            | 100      |
| As entregas se tornaram mais rápidas e eficientes                         | 4          | 100,00   | 0          | 0,00     | 4            | 100      |
| Ocorreu melhorias salariais para a mão-de-obra interna                    | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Outros  | 0          | 0,00     | 0          | 0,00     | 0            | 0        |

### 6.2 Após a experiência adquirida com a terceirização, quais os principais planos futuros da organização

| <b>Plano:</b>  | <b>SIM</b> | <b>%</b> | <b>NÃO</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> | <b>%</b> |
|--|------------|----------|------------|----------|--------------|----------|
| A empresa continuará com a terceirização das atividades que estão sendo desenvolvidas        | 4          | 100,00   | 0          | 0,00     | 4            | 100      |
| A empresa já estuda a ampliação da terceirização para outros produtos, processos ou serviços | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Por enquanto a empresa não tem planos de expansão do processo de terceirização               | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| A empresa prefere produzir internamente e não mais pretende optar pela terceirização         | 2          | 50,00    | 2          | 50,00    | 4            | 100      |
| Outros Planos  | 0          | 0,00     | 0          | 0,00     | 0            | 0        |